

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POST-GRADO**

**Planeamiento estratégico como instrumento de gestión  
para el desarrollo de las empresas de seguridad y  
vigilancia privada de Lima Metropolitana**

**TESIS**

**Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con  
mención en Gestión Empresarial**

**AUTOR**

**Manuel Jorge Espinoza Altamirano**

**Lima – Perú**

**2013**

## DEDICATORIA

*Con gratitud eterna a Dios, a la memoria de mis padres, a mi familia y a todas las personas gracias a cuyo valioso apoyo fue posible la realización de esta tesis.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b>	IX
<b>ABSTRACT</b>	X
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Formulación del Problema .....	9
1.2.1 Problema General .....	9
1.2.2 Problemas Específicos .....	9
1.3 Justificación .....	10
1.3.1 Justificación Teórica .....	10
1.3.2 Justificación Práctica .....	11
1.4 Hipótesis .....	12
1.4.1 Hipótesis General .....	12
1.4.2 Hipótesis Específicas .....	12
1.5 Objetivos .....	13
1.5.1 Objetivo General .....	13
1.5.2 Objetivos Específicos .....	13
 <b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Marco Filosófico .....	14
2.2 Antecedentes de la investigación .....	16
2.3 Bases Teóricas .....	22
2.3.1 Teoría de Administración Estratégica .....	22
2.3.2 La Naturaleza de la Planeación Estratégica .....	24
2.3.3 Importancia de la Planeación Estratégica .....	24
2.3.4 Beneficios de la Administración Estratégica .....	25
2.3.5 El Planeamiento como primera función de la administración ...	27
2.3.6 Etapas del Planeamiento Estratégico .....	28
2.3.7 El Proceso Estratégico .....	30
2.3.7.1 Teoría del Diagnóstico Empresarial .....	30

2.3.7.2 Direccionamiento Estratégico .....	38
2.3.7.3 Planeación de contingencia .....	44
2.3.8 Enfoque de las 7 S para el Análisis Administrativo Planteado por la Consultora McKinsey .....	47
2.3.9 Modelos de Excelencia en la Gestión .....	48
2.3.10 Desarrollo Empresarial .....	62
2.3.11 Seguridad Privada en el Mundo .....	62
2.3.11.1 Seguridad Privada en los Países de Europa .....	62
2.3.11.2 Seguridad Privada en los Países de Asia .....	64
2.3.11.3 Seguridad Privada en los Países de Oceanía .....	67
2.3.11.4 Seguridad Privada en los Países de África .....	68
2.3.11.5 Seguridad Privada en los Países de América .....	71
2.3.12 Marco Conceptual .....	79
2.3.13 Marco Legal .....	84

### **CAPÍTULO 3**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de la Investigación .....	88
3.2 Nivel de la Investigación .....	89
3.3 Método de la Investigación .....	89
3.4 Diseño de la Investigación .....	90
3.5. Población y Muestra .....	91
3.5.1 Población de Estudio .....	91
3.5.2 Tamaño de la Muestra .....	91
3.6 Técnica de recolección de datos .....	93
3.6.1 Método Cuantitativo .....	93
3.6.2 Método Cualitativo .....	93

### **CAPÍTULO 4**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Presentación, análisis y características de las Unidades de Investigación .....	95
4.1.1 Grupo Prosegur .....	95
4.1.1.1 Historia .....	95



4.1.1.2 Visión .....	97
4.1.1.3 Misión .....	98
4.1.1.4 Valores .....	98
4.1.1.5 Certificaciones de Calidad .....	99
4.1.2 G4S Perú S.A. ....	100
4.1.2.1 Historia .....	100
4.1.2.2 Visión .....	100
4.1.2.3 Misión .....	101
4.1.2.4 Valores .....	101
4.1.2.5 Políticas del Sistema Integrado de Gestión .....	102
4.1.3 Securitas S.A.C. ....	103
4.1.3.1 Historia .....	103
4.1.3.2 Visión .....	104
4.1.3.3 Misión .....	104
4.1.3.4 Valores .....	105
4.1.3.5 Políticas del Sistema Integrado de Gestión .....	105
4.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	106
4.2.1 Análisis de la Aplicación del Plan Estratégico .....	106
4.2.1.1 Lista de Verificación de G4S .....	107
4.2.1.2 Lista de Verificación de Prosegur .....	117
4.2.1.3 Lista de Verificación de Securitas .....	127
4.2.2 Análisis de los Indicadores de Resultados .....	137
4.2.2.1 Satisfacción de Clientes .....	137
4.2.2.2 Rentabilidad .....	150
4.3 Presentación de resultados .....	152
 <b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>IMPACTOS</b>	
5.1 Aporte de la Investigación .....	154
 <b>CONCLUSIONES</b>	155
<b>RECOMENDACIONES</b>	157
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	159
<b>ANEXOS</b>	XI

## LISTA DE FIGURAS

### 2. MARCO TEÓRICO

Figura 2.1 Modelo de Administración Estratégica .....	29
Figura 2.2 Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa ..	34
Figura 2.3 Rivalidad entre empresas competidores.....	35
Figura 2.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	49
Figura 2.5 Procesos Facilitadores.....	50
Figura 2.6 Guía del Modelo Deming.....	52
Figura 2.7 Modelo Malcom Baldrige.....	53
Figura 2.8 Modelo EFQM.....	54
Figura 2.9 La estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión de Perú.....	56
Figura 2.10 Sistema de Evaluación.....	58
Figura 2.11 Guía de Puntuación de Procesos.....	59
Figura 2.12 Guía de Puntuación de Procesos.....	60
Figura 2.13 Guía de Puntuación Resultados.....	61

## LISTA DE CUADROS

### 1. INTRODUCCIÓN

Cuadro 1.1 Crecimiento de la Industria de Seguridad Privada por Región .....	1
Cuadro 1.2 Número de personal de seguridad privada y el número de policías de setenta principales países del mundo .....	3
Cuadro 1.3 Empresas de Vigilancia Operativas en el 2010 .....	5
Cuadro 1.4 Clasificación de la actividad empresarial de seguridad privada en sus diferentes modalidades distribuidas por departamentos .....	7

### 2. MARCO TEÓRICO

Cuadro 2.1 Número de empresas y empleados en Europa .....	63
Cuadro 2.2 Volúmenes de ventas de empresas líderes mundiales .....	73
Cuadro 2.3 Número de empresas y agentes .....	74

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 3.1 Ficha Técnica de la Muestra .....	92
--	----

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cuadro 4.1 Distribución de encuestas .....	138
Cuadro 4.2 Principales indicadores financieros de las unidades de investigación .....	152
Cuadro 4.3 Puntuación final.....	152

## LISTA DE GRÁFICOS

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gráfico 4.1 Grado de satisfacción general con el servicio .....	138
Gráfico 4.2 Grado de satisfacción en la calidad del servicio .....	139
Gráfico 4.3 Grado de satisfacción de expectativas del cliente .....	139
Gráfico 4.4 Frecuencia de resolución satisfactoria de problemas .....	140
Gráfico 4.5 Frecuencia de resolución de quejas oportunamente .....	140
Gráfico 4.6 Consideración del mejoramiento continuo .....	141

## RESUMEN

La investigación realizada se orienta al sector de empresas de seguridad y vigilancia privada, y su estudio es específicamente en tres grandes empresas de Lima Metropolitana: G4S, Prosegur y Seguritas. El objetivo es determinar la manera en la que el Plan Estratégico permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de dichas empresas, teniendo como indicadores dos factores: satisfacción del cliente y la rentabilidad. El fin de la investigación es conocer el estado de aplicación del Plan Estratégico y brindar recomendaciones para su mejora.

Para el estudio se emplearon herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias, además se utilizó el Modelo de excelencia en la gestión peruana del Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias, para determinar criterios de evaluación, basándose en una puntuación de 85.

Los resultados expresaron que la empresa de mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así los puntajes obtenidos por estas empresas es bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa.

Por otro lado, en la medición de indicadores se muestra que en líneas generales existe una satisfacción con la calidad del servicio que ofrece la empresa salvo en el tema de mejoramiento continuo y en la rentabilidad se muestra un incremento constante en ingresos y en la utilidad neta.

**Palabras clave:** empresas de seguridad y vigilancia, planeamiento estratégico, modelo de excelencia en la gestión, satisfacción de clientes, rentabilidad y desarrollo empresarial

## ABSTRACT

The current research is directed to sector of security companies and private security, and its study is specifically on three large companies of Lima's City: G4S, Prosegur and Seguritas. The objective is to determine the manner in which the Strategic Plan allows the alignment of the organization helping to improve the management and development of these companies, having as indicators two factors: customer satisfaction and profitability. The purpose of the research is to know the status of implementation of the Strategic Plan and provide recommendations for improvement if necessary.

For the study, statistical tools and data collection for primary and secondary sources were used, and also the Peruvian model of excellence in management to determine evaluation criteria, based on a score of 85.

The results showed that the company with the highest score was G4S for the best development of the implementation of its strategies, yet the test scores of these companies is low due to almost no participation of Peruvian managers in developing the Strategic Plan, to the Industrial Development Center of the National Society of Industries as that this document is prepared by the Head Offices of these companies are located in Europe.

On the other hand, in the measurement of indicators shows that overall there is satisfaction with the quality of service offered by the company except in the area of continuous improvement, and in profitability shows a steady increase in revenue and net income.

**Keywords:** security companies and private security, strategic planning, model management excellence, customer satisfaction, profitability, business development

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Situación Problemática

Las empresas de seguridad y vigilancia privada tienen como desempeño principal realizar actividades destinadas a cautelar y proteger la vida e integridad física de las personas así como dar seguridad al patrimonio de las personas naturales y jurídicas del sector empresarial público y privado frente a la inseguridad existente que está en constante crecimiento. (Ver Cuadro 1.1).

Cuadro 1.1 **Crecimiento de la Industria de Seguridad Privada por Región**

<i>Región</i>	<i>Mercado (MM Dólares)</i>	<i>Crecimiento (%)</i>
Norteamérica	49,200	7 – 8
Europa	37,800	6 – 10
Japón	7,400	7 – 9
Latinoamérica	6,500	9 – 11
Resto del Mundo	16,200	10 – 12
<b>TOTAL</b>	117,100	7 – 8

Fuente: Frigo, Edgardo (2006).

La ONU revela que de acuerdo a estudios realizados el número de guardias de seguridad privada está en pleno auge en todo el mundo. Según su página web, existe mayor número de personal de seguridad privada que policías en varios países, según el Instituto Universitario de Altos Estudios Internacionales y de Desarrollo. (Ver Cuadro 1.2).

En el Perú actualmente la norma vigente que regula a las empresas del sector industrial de Seguridad Privada es la Ley N.° 28879, Ley de Servicio de Seguridad privada promulgado el 17 de agosto de 2006, reglamentada con el Decreto Supremo N.° 003-2011-IN promulgado el 30 de marzo de 2011.

En dichas normas se establece que el Ministerio del Interior es el sector encargado de regular, supervisar y controlar las actividades de los Servicios de Seguridad Privada en cualquiera de sus modalidades normadas por Ley.

La Dirección General de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (DICSCAMEC) del Ministerio del Interior es el órgano encargado de autorizar y supervisar las diversas modalidades de los Servicios de Seguridad Privada. Así mismo, la DICSCAMEC se constituye como órgano de ejecución administrativa encargado de dirigir, supervisar y controlar el procesamiento de expedientes referido al funcionamiento de los Servicios de Seguridad Privada en sus diferentes modalidades.

En las Jefaturas Departamentales - DICSCAMEC y Delegaciones Departamentales de Apoyo Policial a DICSCMEC y a requerimiento de este órgano rector, la Policía Nacional podrá realizar las acciones de control y supervisión a las empresas que prestan servicios de seguridad privada en sus diferentes modalidades.



**Cuadro 1.2 Número de personal de seguridad privada y el número de policías de setenta principales países del mundo**

País	Año	Personal de seguridad privada	Los agentes de policía	Población	Relación entre la seguridad privada a la policía	Seguridad privada por cada 100.000	Policía por cada 100.000
Afganistán	2010	26000	115500	24507000	0.23	106	471
Albania	2004	4092	11987	3111000	0.34	132	365
Angola	2004	35715	17000	18618000	2.1	215	102
Argentina	2007	150000	120000	38732000	1.25	367	310
Australia	2006	114800	52400	20395000	2.19	562	257
Austria	2009	11200	20500	8372830	0.55	134	245
Bélgica	2009	18009	47000	10827519	0.4	172	434
Bolivia	2002	500	19385	9182000	0.03	5	211
Bosnia y Herzegovina	2009	4207	10589	4590310	0.4	92	231
Brasil	2005-07	570000	867884	186075000	0.83	306	373
Bulgaria	2009	56488	47000	7576751	1.2	748	623
Chile	2008	45020	35053	16287000	1.28	278	215
China	2010	5000000	2890000	1312253000	1.88	381	205
Colombia	2005-07	180000	119146	43049000	1.59	441	277
Costa Rica	2008	19558	12100	4328000	1.62	452	260
Côte d'Ivoire	2009	50000	32000	18245000	1.58	260	163
Croacia	2009	13461	19000	4697548	0.71	287	404
Chipre	2009	1700	3000	801851	0.57	212	374
República Checa	2009	51542	48000	10512387	1.12	490	438
Dinamarca	2009	5250	10000	5547068	0.53	95	180
República Dominicana	2008	30000	29367	9533000	1.02	315	308
Ecuador	2005-07	40368	42610	13083000	0.95	309	323
El Salvador	2008	21148	18737	6059000	1.28	349	273
Estonia	2009	4283	6000	1340274	0.71	320	448
Finlandia	2009	10000	8000	5350475	1.26	187	150
Francia	2009	180000	250000	64709480	0.64	247	368
Alemania	2009	170000	250000	81757600	0.68	208	308
Grecia	2009	30000	50000	11308183	0.6	265	442
Guatemala	2008	120000	19974	12710000	6.01	944	157
Honduras	2005-07	80000	12301	6885000	4.88	670	178
Hungría	2009	105121	40000	10013628	2.63	1050	389
India	2010	7000000	140802	1130818000	4.98	619	124
Irak	2008	35000	153000	28239000	0.23	124	542
Irlanda	2009	21875	12285	4450878	1.77	487	273
Italia	2009	49166	425000	60397353	0.12	81	704
Jamaica	2010	15000	8441	2686000	1.78	562	318
Japón	2003	459305	248900	127448000	1.88	380	194
Kenia	2005	48811	38208	35817000	1.35	138	101
Kosovo	2005	2579	6262	2000000	0.41	129	314
Letonia	2009	8000	10600	2248961	0.75	358	471
Lituania	2009	10000	20000	3328227	0.5	300	601
Luxemburgo	2009	2200	1573	502207	1.4	438	313
Macedonia	2009	5800	14500	2114550	0.39	285	688
Malta	2009	700	1904	416333	0.37	168	457
México	2005-07	450000	495821	105330000	0.91	427	471
Moldavia	2000	10000	13431	3386000	0.74	295	387
Montenegro	2005	1900	4227	880000	0.45	288	640
Marruecos	2010	20000	48384	30485000	0.41	88	159
Países Bajos	2009	30836	48000	18578800	0.63	187	288
Nicaragua	2008	19710	9216	5455000	2.14	361	189
Nigeria	2005	100000	380000	140879000	0.28	71	253
Noruega	2009	8700	8500	4854824	0.79	138	175
Panamá	2008	30000	15255	3232000	1.97	928	472
Perú	2005-07	50000	90083	27838000	0.55	180	324
Polonia	2009	185000	100000	38163895	1.65	432	282
Portugal	2009	38874	50000	10836888	0.78	385	470
Rumania	2009	107000	55000	21486174	1.95	498	253
Rusia	2009	800000	801000	143170000	1.33	558	420
Serbia	2009	28500	34000	10100000	0.84	282	337
Sierra Leona	2005	3000	9300	5107000	0.32	59	182
Eslovaquia	2009	17200	21500	5424057	0.8	317	369
Eslovenia	2009	7554	7500	2054118	1.01	388	385
Sudáfrica	2010	387273	150513	48073000	2.57	808	313
España	2009	86000	227250	46087170	0.38	187	483
Suecia	2009	13500	19000	9347899	0.71	144	203
Suiza	2009	13075	18000	7760477	0.82	168	203
Trinidad y Tobago	2010	5000	6500	1318000	0.77	379	483
Turquía	2009	257182	201064	74818000	1.28	344	289
Reino Unido	2009	120000	140000	62041708	0.88	193	228
Estados Unidos	2007	2000000	863900	302741000	2.28	681	292
Total		19545308	10798039	4498715554	1.81	435	240

Fuente: Instituto Universitario de Altos Estudios Internacionales y de Desarrollo (2008). Web: publicintelligence.net

De acuerdo al artículo 56 del Reglamento de la Ley de Servicios de Seguridad Privada del Apoyo a la Policía Nacional, establece que el personal operativo que presta servicio de seguridad privada, tiene la obligación de brindar la colaboración, el auxilio y el apoyo necesario a la Policía Nacional cuando sea requerido. Asimismo este artículo establece que las empresas de servicio de seguridad privada procurarán compatibilizar los aspectos técnicos de los sistemas de comunicación (radial u otros) que emplean sus centrales y personal operativo con los de la Policía Nacional, Serenazgos y Cuerpo General de Bomberos a fin de coadyuvar en las labores de seguridad y auxilio que desarrollan dichas instituciones.

De acuerdo a la publicación efectuada por la Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, control de armas, municiones y explosivos de uso civil (DICSCAMEC), existen 461 empresas de vigilancias privadas operativas, de las cuales 232 empresas se encuentran en Lima (Ver Cuadro 1.3).

La causa principal que originó la creación y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia en el Perú fue la inseguridad surgida por la ola del fenómeno sangriento del terrorismo en el Perú que es partir de la década de 1980 cuya mayor representatividad se encuentra por los grupos denominados Sendero Luminoso y MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru).

Según Gino Acosta y Carlos Romero (2011:37), la derrota estratégica de Sendero Luminoso y MRTA empezó en el año 1992 con la captura de sus principales líderes y el consiguiente colapso de su aparato militar, lo poco que quedó del aparato militar de Sendero Luminoso se replegó a zonas agrestes, inhóspitas e inaccesibles de los valles cocaleros del VRAE (Valle del Río Apurímac y del Ene) y del Alto Huallaga, donde se mantienen desde entonces, realizando acciones militares esporádicas con el fin de dificultar la acción de la fuerza de seguridad del país contra los cultivos ilícitos y el narcotráfico. El MRTA

desapareció por completo después de volver a emerger transitoriamente con la toma de la embajada de Japón de 1997.

**Cuadro 1.3 Empresas de Vigilancia Operativas en el 2010**

<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Lima</b>	<b>232</b>
<b>La libertad</b>	<b>29</b>
<b>Ancash</b>	<b>24</b>
<b>Arequipa</b>	<b>21</b>
<b>Junin</b>	<b>20</b>
<b>Piura</b>	<b>18</b>
<b>Cusco</b>	<b>12</b>
<b>Cajamarca</b>	<b>12</b>
<b>Loreto</b>	<b>11</b>
<b>Lambayeque</b>	<b>11</b>
<b>Puno</b>	<b>9</b>
<b>Ayacucho</b>	<b>9</b>
<b>Ica</b>	<b>9</b>
<b>Moquegua</b>	<b>8</b>
<b>Ucayali</b>	<b>8</b>
<b>San Martin</b>	<b>5</b>
<b>Huanuco</b>	<b>5</b>
<b>Pasco</b>	<b>5</b>
<b>Madre de Dios</b>	<b>3</b>
<b>Tumbes</b>	<b>3</b>
<b>Amazonas</b>	<b>3</b>
<b>Tacna</b>	<b>3</b>
<b>Huancavelica</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>461</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos DICSCAMEC

Así mismo, otros factores de inseguridad son: la delincuencia, la criminalidad, narcotráfico y corrupción. Estos factores indicados, irónicamente, constituyen una oportunidad para el crecimiento de este nuevo sector industrial.

Velar la seguridad interna del país, constitucionalmente le corresponde a la Policía Nacional del Perú que se encuentra a cargo del Ministerio del Interior; cuyo número de efectivos señalados por Acosta y Romero es de 101,725 efectivos al mes de marzo del 2010 (Ministerio del Interior). Estos efectivos, desarrollan actividades de seguridad a los funcionarios públicos, instituciones públicas, instituciones comerciales, labores administrativas de su institución y control de la seguridad ciudadana (p. 88).

Estas diversas actividades realizadas por estos efectivos no les permiten cumplir su objetivo principal que es la protección de la seguridad interna y la lucha contra la inseguridad ciudadana y mantener el control interno de la seguridad. Esta situación también constituye una oportunidad para el surgimiento de nuevas empresas de seguridad.

El actual ratio de habitante por policía es de 290 y la recomendada por las Naciones Unidas es de 250, lo que significa que existe cierto déficit de policías de acuerdo a lo señalado por Acosta y Romero. Agudizándose este déficit por actividades distintas a la lucha de la inseguridad realizadas por estos efectivos (p. 88).

Citan Acosta y Romero (2011:19) que la inseguridad reinante se ha traducido en mayores costos para las empresas, afectando su competitividad y la del país. Su ubicación en los costos de seguridad frente al terrorismo, el crimen y la violencia, y el crimen organizado, retrocedió en promedio del 105 al 114 de un total de 139 países.

Según el World Economic Forum sobre el ranking global de competitividad en el 2010, Perú ocupó el puesto 73, escalando 5 posiciones respecto al año anterior.

Según DISCAMEC, existen en el mercado actual ocho tipos de empresas que se dedican a prestar el servicio de seguridad. Se

clasifican en: empresas de vigilancia privada operativas, servicios de protección interna, empresas de transporte de dinero y valores a terceros, servicios individuales de seguridad personal por personas jurídicas, servicios individuales de seguridad patrimonial por personas naturales, servicio de consultoría y asesoría en seguridad y empresas comerciales de sistemas y equipos usados en seguridad. (Ver Cuadro 1.4).

Es importante tener la visión del desarrollo sostenible para el sector de seguridad y vigilancia privada, determinando el nivel en que contribuyen para generar condiciones de seguridad, impulsar la confianza en la inversión y el empleo buscando el desarrollo empresarial a través del planeamiento estratégico instrumento de gestión empresarial dentro del área de la Administración.

**Cuadro 1.4 Clasificación de la actividad empresarial de seguridad privada en sus diferentes modalidades distribuidas por departamentos**

DEPARTAMENTOS	EMPRESAS DE VIGILANCIA PRIVADA OPERATIVAS AL 21/12/2010	SERVICIOS DE PROTECCION INTERNA	EMPRESAS DE TRANSPORTE DINERO Y VALORES A TERCEROS	SERVICIOS INDIVIDUALES DE SEGURIDAD PERSONAL POR PERSONAS JURIDICAS	SERVICIOS INDIVIDUALES DE SEGURIDAD PATRIMONIAL POR PERSONAS NATURALES	SERVICIOS INDIVIDUALES DE SEGURIDAD PERSONAL POR PERSONA NATURALES	SERVICIO DE CONSULTORIA Y ASESORIA EN SEGURIDAD	EMPRESAS COMERCIALES DE SISTEMAS Y EQUIPOS UTILIZADOS EN SEGURIDAD
Lima y Callao	232	8	2	33	262	646	17	16
La libertad	29	1	-	1	1	16	1	-
Ancash	24	1	-	1	46	2	-	-
Arequipa	21	1	-	1	44	16	1	1
Junin	20	-	-	-	17	6	-	-
Piura	18	-	-	-	23	4	-	-
Cusco	12	-	-	-	6	1	-	2
Cajamarca	12	-	-	-	3	1	-	-
Loreto	11	1	-	1	6	1	-	-
Lambayeque	11	-	-	-	8	3	-	-
Puno	9	-	-	-	28	-	-	-
Ayacucho	9	-	-	-	2	1	-	-
Ica	9	1	-	-	26	5	-	-
Moquegua	8	-	-	1	-	-	-	-
Ucayali	8	-	-	2	-	3	-	-
San Martin	5	-	-	-	-	-	1	-
Huanuco	5	-	-	-	3	-	-	-
Pasco	5	-	-	-	-	2	-	-
Madre de Dios	3	-	-	-	1	-	-	-
Tumbes	3	2	-	-	2	1	-	-
Amazonas	3	-	-	-	-	-	-	-
Tacna	3	-	-	-	3	-	-	-
Huancavelica	1	-	-	-	1	-	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>481</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>482</b>	<b>702</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la DICSCAMEC.

El planeamiento estratégico en una empresa de seguridad y vigilancia privada es un instrumento valioso de gestión para su desarrollo, permite que la organización conozca y desarrolle a través de la formulación de sus planes, la visión, misión, políticas, objetivos, metas y las estrategias a ser aplicadas; considerándose como factor importante la ejecución de estos planes a través de la asignación y gestión eficaz y eficiente de los recursos.

Dado el actual crecimiento del sector, debe existir una preocupación por la adecuada gestión de estas empresas con el uso de herramientas administrativas y no un manejo improvisado de su administración. Como control del pronóstico de la situación descrita, se hace necesaria la implantación de la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de los directivos de la misma, mediante el establecimiento de un sistema dinámico de comunicación por el cual deben darse a conocer los objetivos estratégicos que forman parte del objetivo organizacional y de este modo generar compromiso en el personal de la empresa para el cumplimiento y logro de los objetivos.

Del mismo modo debe considerarse en este control de pronóstico, la sensibilización y la capacitación de los directivos de las empresas de este sector en el tema del planeamiento estratégico. La carencia de la aplicación de los planes estratégicos llevaría a tomar decisiones improvisadas sin planificación, que dificultaría el desarrollo, crecimiento y la gestión eficaz en el sector industrial de servicios de las empresas de seguridad y vigilancia Privada en Lima Metropolitana, puesto que tienen que enfrentarse a un ambiente competitivo y globalizado, a fin de obtener resultados exitosos.

En este trabajo de investigación, se analiza un grupo de grandes empresas reconocidas a nivel internacional y que cotizan en bolsa de valores de su país de origen, con el fin de evaluar bajo el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, la aplicación del Planeamiento Estratégico para estas empresas.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 *Problema General***

¿De qué manera la elaboración de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permitirá mejorar la gestión y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana, contribuyendo a la satisfacción del cliente y asegurando la rentabilidad?

### **1.2.2 *Problemas Específicos***

- ¿Cómo influye la implementación del Plan Estratégico basado en el Modelo de la Excelencia en la Gestión del Premio Nacional de la calidad del Perú, en la satisfacción de los clientes de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana?
- ¿De qué forma la ejecución de un Plan Estratégico basado en el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional de Calidad del Perú, permitirá asegurar la rentabilidad de las empresas seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 *Justificación Teórica***

El presente trabajo de investigación permitirá comprobar la importancia de las teorías sobre Planeamiento Estratégico como parte integrante de la Administración Estratégica, constituyéndose en un instrumento fundamental para la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada en Lima Metropolitana, en esta era de cambios, competitividad y globalización.

El diagnóstico situacional, sirve de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos por áreas y corporativos. Este diagnóstico comprende el análisis interno y externo de la organización y su interrelación entre estos. Este análisis se efectúa en las empresas que forman parte de esta investigación.

Para el logro de esta investigación se desarrolla un marco teórico, a través de consultas a diferentes obras sobre administración, administración estratégica, planeación, diagnóstico empresarial, desarrollo organizacional, competitividad, gerencia, liderazgo entre otros.

Gracias a este aporte valioso se puede analizar, evaluar y estudiar a las empresas encuestadas y determinar la importancia del plan estratégico en el desarrollo de estas; efectuándose para el caso algunos instrumentos de evaluación, tales como entrevistas y encuestas.



### **1.3.2 Justificación Práctica**

El crecimiento del mercado del sector de seguridad y vigilancia privada amerita el estudio del plan estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de este sector en la ciudad de Lima y de este modo obtener un mayor posicionamiento y permanencia en el mercado frente a la carencia de estudios y modelos de planes estratégicos para este sector.

En esta investigación se tomaron tres empresas reconocidas en el mercado nacional e internacional con el fin de evaluar el nivel de aplicación y resultados obtenidos del Planeamiento Estratégico, de acuerdo al Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional del Perú.

El desarrollo del presente trabajo tiene como especial interés motivacional obtener el grado de Magíster con mención en Gestión Empresarial por la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM y la razón que conlleva a realizar la presente investigación es la experiencia laboral durante 12 años en el campo de Seguridad y Vigilancia y el conocimiento adquirido en el tema de Planeamiento Empresarial, además de observar la relevante necesidad en las empresas de Seguridad de crecer y desarrollarse de manera eficiente, productiva y competitiva a fin de atender eficazmente las necesidades del mercado que demanda este servicio.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 *Hipótesis General***

La elaboración de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permitirá mejorar la Gestión y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia contribuyendo a la satisfacción del cliente y asegurando la rentabilidad.

### **1.4.2 *Hipótesis Específicas***

- La implementación de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, influye positivamente en la satisfacción de los clientes de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.
- La ejecución del plan estratégico basado en Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permitirá asegurar la rentabilidad de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 *Objetivo General***

Determinar que el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

### **1.5.2 *Objetivos Específicos***

- Determinar si el desarrollo de un adecuado Plan Estratégico en las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana cumple con la satisfacción de los clientes.
- Verificar si la aplicación del Plan Estratégico asegura la rentabilidad de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

La interrelación de los problemas, hipótesis, objetivos e indicadores se muestra en la matriz de consistencia. (Ver Anexo N.º 01).

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Marco Filosófico

El término “seguridad” de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española proviene del latín *securitas*, que significa ‘cualidad de seguro’ y la palabra “seguro” deriva del latín *securus*, que significa ‘libre y exento de todo peligro, daño o riesgo’.

En la evolución de la seguridad básicamente enfocada en la protección de la vida y de las propiedades de seguridad se observa en la primera y más antigua civilización del mundo que constituye la civilización de Sumeria entre los años 2500 a 3000 a. C.

En la Biblia encontramos el uso del término de seguridad tanto en el Antiguo y Nuevo Testamento; por ejemplo: Isaías 32,17 cita que “la obra de la justicia será la Paz y los frutos de la justicia será la Tranquilidad y Seguridad para siempre”. Así como estas citas podríamos encontrar según la página web de Biblioteca Católica en 46 registros el uso de la palabra seguridad.

Del mismo modo, Homero, Cicerón y Platón hacen referencia de la seguridad en la guerra, gobierno y política en sus escritos a. C. El

General chino Sun Tzu 500 años a.C. escribe en su obra *El Arte de la Guerra* considerado como la obra cumbre de las estrategias militares que se haya escrito hasta la fecha, empleando la palabra seguridad como factor importante de la lucha y victoria en sus estrategias planteadas. Las trece estrategias planteadas por Sun Tzu son de aplicación al campo militar, empresarial y personal siendo citado por autores más renombrados en estos campos.

La seguridad es un derecho natural imprescriptible del ser humano, en la declaración constitucional de la revolución francesa se le daba primerísima importancia junto a la libertad, propiedad, resistencia y opresión. Los derechos y las libertades del hombre se encuentran en su propia naturaleza y son superiores a cualquier ley o norma.

La seguridad como concepto moderno se origina con la Revolución industrial en el siglo XVIII en Inglaterra orientado a combatir delitos y movimientos laborales muy comunes en dicha época. Henry Fayol, Ingeniero Minero, conocido como padre de teoría clásica de la administración, en el año 1919 establece la seguridad como una de las seis funciones básicas de la empresa, función relacionada con la protección y preservación de los bienes de las personas.

Abraham Maslow en su obra “Una Teoría sobre la Motivación Humana” en el año 1943, formula una jerarquía de cinco niveles de necesidades humanas de las cuales se encuentra en segundo nivel de importancia la necesidad de seguridad y protección después del primer nivel que conforma las necesidades fisiológicas.

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la seguridad es uno de los elementos que definen la calidad de vida de las personas e influyen de manera importante en el desarrollo humano.

## 2.2 Antecedentes de la Investigación

No se encontró en el país tesis de Maestrías o Doctorados respecto a planes estratégicos de empresas de seguridad y vigilancia privada. Se pueden encontrar a través de las páginas de internet tesis publicadas en otros países, entre ellas tenemos:

1. OCHOA PACHECO, Alexandra (2009). “Plan Estratégico de Negocios para empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Guayaquil”, tesis de la Facultad de Ciencias Administrativas. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. (Fecha de visita: 20 de diciembre 2010).

La investigación busca desarrollar y proveer a la ciudad de Guayaquil un plan estratégico de negocios tendiente a aplicarse en las empresas de Seguridad Privada con el fin de mejorar la calidad de servicios que prestan y mejorar su Talento Humano a través de la capacitación.

La investigación cuenta con el análisis de la situación actual y el planteamiento del marketing estratégico y táctico.

La conclusión es que lo importante es tener en las organizaciones a las personas adecuadas y entendidas para que obtenga el mayor esfuerzo del talento humano y que la capacidad de cada uno de ellos no sea subvalorada y se obtenga el máximo provecho tanto para los que adquieren el servicio de la organización como para los que forman parte de la misma.

2. FIGUEROA MOLINA, Saúl Jesús (2003). “Plan de negocios para una empresa de Seguridad Privada en la área de Antigua Guatemala”, tesis de la Facultad de Ciencias Económicas. Antigua

Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. (Fecha de visita: 21 de diciembre 2011).

La investigación tiene como objetivo proponer un Plan de Negocios de una empresa de seguridad con el fin de responder a la necesidad de la población de Guatemala.

En el contenido del estudio comprende: el Plan Estratégico, un Análisis de la Situación Actual, la Descripción de la Empresa, el Análisis de la Industrias y tendencias, el Entorno Macroeconómico, Análisis de la Competencia, Investigación de Mercadeo, Plan de Mercadeo, Plan de Operaciones, Impacto, Estados Financieros y Análisis Financieros.

Dentro de las conclusiones del estudio se encuentra que gracias al estudio de mercado se encontró la necesidad de seguridad en los negocios que se encuentran en la ciudad; además los datos muestran que los precios que ofrecerían serían los bajos de las empresas legales que operan en Antigua Guatemala.

3. DANVILA DEL VALLE, Ignacio (2004). “La Generación de Capital Humano a través de la Formación, un Análisis de su Efecto sobre los Resultados Empresariales”, tesis doctoral de la Facultad de Ciencias, Económicas y Empresariales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid de la Facultad de Ciencias, Económicas y Empresariales. (Fecha de visita: 21 diciembre 2011).

El objetivo del estudio es analizar la importancia de la formación de personal como elemento generador de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que suponen mayor rentabilidad para las organizaciones. Dentro de la aplicación del estudio se toma como muestra a un pequeño grupo de empresas del sector de seguridad.

En la investigación se desarrolló un conjunto de hipótesis y utilizo el análisis estadístico descriptivo y de correlaciones para comprobar su validez.

Como conclusión se puede afirmar que la formación es un instrumento que supone la generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible y que permite conseguir mejores resultados empresariales a corto y a largo plazo.

4. GARCÍA ORTIZ, Grisela Alejandra (2000). “Articulación de actores públicos y privados para la eficientización de la seguridad ciudadana en el Municipio de Hurlingham”, proyecto de maestría en Dirección y Gestión Pública Local. Argentina: Universidad Carlos III de Madrid. (Fecha de visita: 20 diciembre 2011).

El objetivo del proyecto en estudio pretende contribuir al mejoramiento de la seguridad ciudadana en el Municipio de Hurlingham.

En la investigación se desarrolló la definición de la situación problemática, sus causas y consecuencias, el marco lógico, el diagrama de Gantt y un inventario de ideas – proyectos con matriz de resultados.

Como conclusión se puede afirmar el proyecto consiste en un conjunto de inversiones y acciones interrelacionadas y coordinadas con el fin de cumplir el objetivo específico relacionado con la solución de un problema, en un determinado período de tiempo; además, este proyecto de articulación servirá para mejorar las respuestas brindadas a la comunidad por cada una de las áreas que intervienen en las políticas de seguridad locales, ya sea desde la implementación del plan policía vecino, desde los foros comunitarios o desde el área de políticas sociales de prevención del delito.



5. RUFINO OCHOA, Elio Ricardo (2009). “Las empresas de seguridad privada y la regulación laboral con sus servicios”, tesis para optar la licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. (Fecha de visita: 19 diciembre 2011).

El objetivo de la tesis es comprobar la desprotección jurídica que tienen las personas que prestan este servicio; ya que las empresas existentes siempre explotan a los trabajadores de seguridad privada porque estos no tienen otra opción de empleo.

En la investigación se encuentra un estudio del marco jurídico de las empresas de seguridad privada y el desarrollo de una temática con respecto a la situación laboral de los colaboradores en estas empresas.

Como conclusión se puede afirmar que las condiciones en que actualmente se desarrollan y desenvuelven los trabajadores que se dedican a prestar este servicio de seguridad privada en Guatemala, algunas veces es muy precaria, en lo relativo a vestuario, alimentación, tiempos de descanso, etc.

Habiendo pocas investigaciones en el tema de estudio se ha optado por citar a empresas privadas de servicios que han desarrollado el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad en Perú.

1. MODELO DE GESTIÓN BCP. Premio Nacional a la Calidad del Perú y Medalla Líder en Calidad Categoría Oro. Año 2008. (Fecha de visita: 15 diciembre 2011).

En cuanto al Planeamiento Estratégico como criterio desarrollado dentro del Modelo de Excelencia, nos indica que la Dirección fue definida por la Alta Dirección, basada en la misión y visión. Por otro lado, la definición de estrategias se realizó con los aportes

de los grupos de interés: colaboradores, accionistas, proveedores, clientes y comunidad; realizándose el análisis de: FODA Corporativo, Competencias claves, desafíos y ventajas estratégicas, resultado del proceso de autoevaluación, la competencia, las incertidumbres, riesgos y proyecciones macroeconómicas y financieras.

Las principales características que tiene el proceso del Plan Estratégico son: el uso de la herramienta BSC, los objetivos a corto y largo plazo, la comunicación en cascada de estrategias a toda la organización y los planes de acción alineados con objetivos estratégicos, misión y visión.

En cuanto a la comunicación comienza con la Alta Dirección, desplegándose a las Gerencias de Área y División, luego a las jefaturas y después a los colaboradores, utilizando herramientas de comunicación como revistas y boletines mensuales.

En los resultados obtenidos se puede apreciar el crecimiento constante de los indicadores de utilidad neta, ratio de eficiencia y la calidad de gestión de Banco de Crédito del Perú.

2. ATENTO PERÚ. Premio Nacional a la Calidad del Perú y Medalla Líder en Calidad Categoría Oro. Año 2010. (Fecha de visita: 15 diciembre 2011).

El Planeamiento Estratégico para Atento se divide en ocho fases: Análisis Estratégico, Herramientas de apoyo a la proyección, Formulación estratégica, Sustentación del plan, Plan estratégico Final, Despliegue de la estrategia, Ejecución y Medición y análisis.

Las reuniones de despliegue se llevaron a cabo en los mandos, supervisores y colaboradores, haciéndose la verificación del despliegue en cascada.

La herramienta de seguimiento de indicadores es el BSC o Cuadro de Mando de Integral CMI, el cual se unificado a nivel de toda Corporación.

En los resultados obtenidos se puede observar disminución en la satisfacción de los clientes, un cumplimiento de las iniciativas estrategias e incremento en la calidad cualitativa de la empresa.

3. MODELO DE EXCELENCIA EN LA CAJA HUANCAYO. Premio Nacional a la Calidad del Perú y Medalla Líder en Calidad Categoría Oro. Año 2011. (Fecha de visita: 17 diciembre 2011).

En cuanto al Planeamiento Estratégico, como segundo criterio del Modelo de Excelencia, nos muestra que el proceso de Planeamiento se basa en el ciclo PHVA, en la etapa Planificar se realizó el diagnóstico estratégico, los análisis interno y externo, el análisis FODA, la declaración de Visión, Misión, valores y la formulación de estrategias usando el BSC. En la etapa Hacer se desarrolló el Plan Operativo Institucional con metas en colocaciones y captaciones, el Plan de Marketing y el Plan de Adquisiciones.

En la etapa verificar se realizó la evaluación de la estrategia, revisando los objetivos y proyectos críticos, estableciendo medidas preventivas y correctivas y realizando el seguimiento de acuerdos. Por último, en la etapa Actuar, se desarrolló la actualización y mejoramiento de la estrategia mediante las actualizaciones anuales del BSC y los planes de mejora.

El despliegue se realizó de forma institucional mediante la reunión anual por zonas, luego es el despliegue a nivel de jefaturas mediante la exposición del PEI y POI y por último, el despliegue a nivel de colaboradores utilizando la exposición del Plan de Acción. Las acciones del despliegue se realizaron mediante visitas a las agencias y publicaciones en Noticaja y protectores de pantalla, el medio de verificación fueron las llamadas por muestreo a los colaboradores.

En los resultados obtenidos la institución presenta la mayor rentabilidad del activo, mayores captaciones y colocaciones, menor nivel de morosidad en el Sistema, disminución de quejas de los clientes.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Teoría de Administración Estratégica**

Según David Fred (2006:5), la Administración Estratégica es el arte y ciencia de administrar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Esta definición implica que la Administración estratégica integre: la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción de operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencia.

El proceso de la administración estratégica es dinámico por naturaleza, está conformado por conjunto de compromisos, decisiones y actos que

la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la empresa necesita información relevante, derivada del análisis de ambiente interno y el entorno externo tal como lo explican Michael Hit, Duane Ireland y Robert Hoskisson (2008:7).

Dentro del concepto de administración estratégica se debe definir el concepto de estrategia. Peter Drucker define la estrategia bajo el concepto de que toda organización opera basada en una teoría de negocios, es decir, en un conjunto de suposiciones respecto de lo que es su negocio, cuáles son sus objetivos, cómo define resultados, quiénes son sus clientes, qué es lo que los clientes valoran y pagan (1997:7).

La estrategia convierte esta teoría de negocio en desempeño. Su propósito es facultar a una organización para alcanzar los resultados que desean dentro de un medio imprevisible, porque la estrategia permite que la organización sea oportunista con propósito. Según el autor Richard L. Daft, una organización se crea para alcanzar un objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección (2007:55).

Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo, en este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización. De hecho, la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización y en ese sentido adaptar a las organizaciones a entornos en constantes cambios.

Según Humberto Serna, la planeación estratégica como diagnóstico competitivo y prospectivo es definida como el proceso mediante el cual se toman decisiones internas y externas con el fin de evaluar la situación

presente de la empresa, así como el nivel de competitividad de la institución hacia el futuro (2004:5).

Para Jeremy Hope y David Player, la planificación estratégica es considerada como una de las mejores y la principal práctica de gestión empresarial que busca optimizar el control de la gestión y el rendimiento. Del mismo modo, señala que la “Planificación Estratégica es un proceso destinado a determinar los objetivos a mediano y largo plazo, y la manera en que la organización los alcanzará. Si se hace adecuadamente, el proceso debería estimular un pensamiento imaginativo e innovador y posibilitar que la organización se adapte al cambio” (2012:32).

### **2.3.2 La Naturaleza de la Planeación Estratégica**

Según Charles Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel, la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una empresa y las oportunidades de evolución de mercado. La meta de planeación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por lo tanto las decisiones estratégicas requieren compromisos de los recursos a largo plazo (p. 38).

Según estos autores la planeación estratégica es crucial para el éxito de los negocios.

### **2.3.3 Importancia de la Planeación Estratégica**

Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer (1998:9) se preguntan *¿por qué hacer planeación estratégica?*, respondiendo que la planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que

se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. Asimismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opere.

Javier Fernández señala que el planeamiento estratégico constituye la primera herramienta de las siete maravillas de la dirección empresarial (2009:6).

#### **2.3.4 Beneficios de la Administración Estratégica**

De acuerdo a las investigaciones realizadas según Thomas Whellen y David Hunger, se ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o concordancia, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización (2007:5).

De acuerdo a esta investigación, una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.

- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, según Whellen y Hunger, para que la Administración Estratégica sea eficaz, no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas (p. 5).

- ¿Dónde se encuentra la organización ahora?
- Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años?
- Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones debe llevar a cabo la administración?, ¿cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

Asimismo, señalan que en el 2003, la encuesta anual de Herramientas de Administración, de Bain & Company, que se aplicó a ejecutivos de alto nivel de 708 empresas de los cinco continentes reveló que las herramientas de administración más populares eran la planeación estratégica (utilizada por 89% de las empresas) que es parte esencial de la administración estratégica, indicando a su vez que la investigación sobre las prácticas de la planificación de las empresas.

Concluyen que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, que forman parte de un proceso de planeación orientado hacia el futuro y que debe formularse por escrito.

También señalan que estudios de pequeñas y medianas empresas revelan que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando este se mide en relación al aumento de las ventas.



En cuanto a la planificación de la estrategia, de grandes corporaciones con múltiples divisiones es complejo y requiere de mucho tiempo indicando que una empresa grande necesita con frecuencia más de un año para pasar de la evaluación de situaciones a un acuerdo final de decisiones.

### **2.3.5 El Planeamiento Estratégico como primera función de la administración**

El planeamiento empresarial constituye la primera función de la administración y es inherente a todo gestor empresarial o elemento decisorio en una organización; define el curso de acción futura a seguir por la empresa.

La planeación es el puente principal entre el presente y futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

Según David Fred (2003:129), la planeación consiste en todas aquellas actividades de la gerencia relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.

Este autor señala que Alfred Chandler define el planeamiento estratégico como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

La planeación permite a la empresa tomar en cuenta los factores importantes y centrarse en los fundamentales; además ayuda a garantizar que la empresa esté preparada para todas las eventualidades lógicas y para todos los cambios requeridos. Asimismo, la planeación es la piedra angular en la formulación eficaz de la estrategia; sin embargo es considerada como el fundamento de la gerencia, es la tarea que los gerentes descuidan más.

El proceso de la planeación debe involucrar a los gerentes y empleados de toda la empresa. Todos los gerentes deben participar en la planeación e involucrar a sus subordinados en el proceso de facilitar la comprensión y el compromiso por parte de los empleados.

La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y de los empleados; además permite a una empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas, así como reducir al mínimo el impacto de las amenazas.

Robert Kaplan (2000:32) señala que la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y a los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **2.3.6 Etapas del Planeamiento Estratégico**

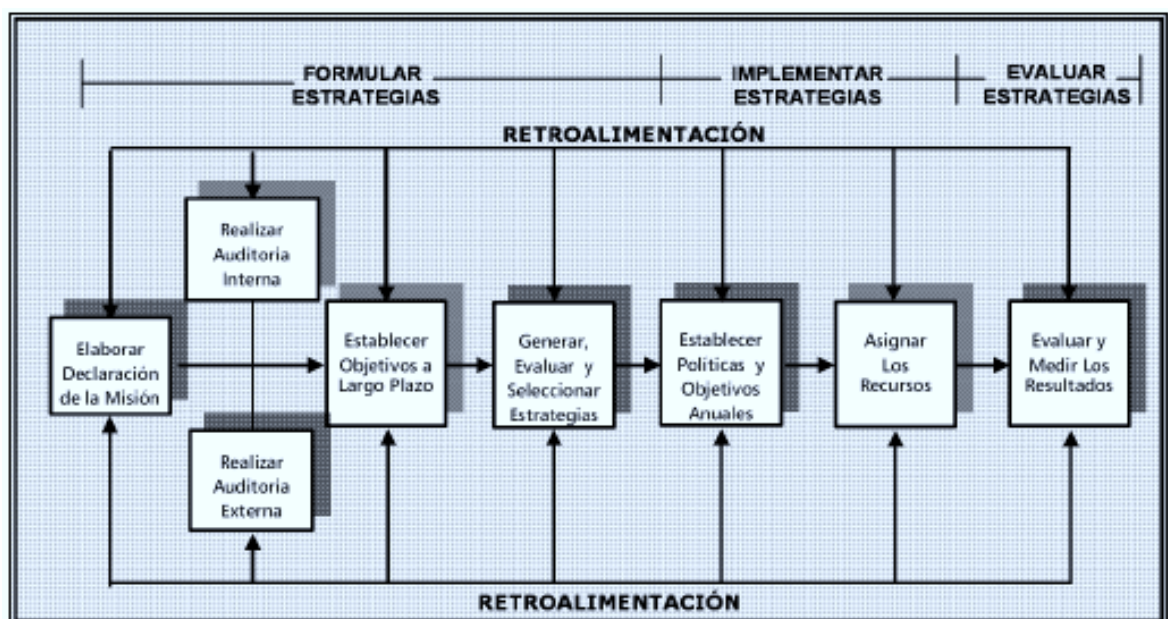
El plan estratégico comprende las siguientes etapas:

- El diagnóstico situacional interno y externo de la empresa que

permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- La formulación del plan estratégico, que comprende la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias propuesta por la organización.
- La ejecución o implementación, que comprende la implementación de las estrategias, políticas y la asignación de recursos.
- La evaluación y control, según David Fred, las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerdan que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica (2006:300).
- Asimismo este autor señala que la evaluación de la estrategia comprende tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; la comparación de resultados esperados con los resultados reales; y la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento (Figura 2.1).

Figura 2.1 **Modelo de Administración Estratégica**



Fuente: David Fred.

### **2.3.7 El Proceso Estratégico**

Fernando D'Alessio (2007:8) considera el proceso estratégico como el conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf, externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso, ya que recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

#### **2.3.7.1 Teoría del Diagnóstico Empresarial**

El Diagnóstico Empresarial u organizacional es una herramienta de la gestión empresarial que nos permite conocer el nivel de desempeño de la organización, así como el entorno o medio ambiente y su interrelación e interacción con esta.

##### ***Objetivos***

- Evaluar el nivel de desempeño de los recursos de la empresa y los niveles de gestión funcional en la organización.
- Conocer el entorno o medio ambiente de la empresa, su interrelación e interacción con esta.
- Servir de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos y corporativos.

- Base fundamental para la toma de decisiones (los diagnósticos acertados conducen a una toma de decisión adecuada).
- Base para buscar un mayor desarrollo organizacional a fin de elevar la cultura organizacional.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Determinar los factores claves de éxito (factores críticos de éxito).
- Determinar los problemas y las potencialidades de la empresa a fin de tomar medidas correctivas y establecer planes empresariales adecuados.

### ***Características***

- Objetividad (visión real e imparcial de los hechos).
- Oportunidad (tiempo).
- Claridad (comprensión).
- Precisión (exactitud).
- Utilidad (crear provecho).
- Calidad (apoyo a norma de calidad).
- Lógica (coherencia y secuencia en pensamiento y expresión).

### ***Diagnóstico interno***

Según Fred (2003:121), los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa.

El diagnóstico interno requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Este es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan a otras áreas y actividades de la empresa.

La realización de un diagnóstico interno es de vital importancia para la salud de la organización. Aún muchas empresas prefieren ser evaluadas únicamente con base en su rendimiento financiero, sin embargo, un número cada vez mayor de empresas exitosas utilizan el diagnóstico interno para lograr ventajas competitivas sobre sus empresas rivales.

### ***Diagnóstico Externo***

El diagnóstico externo revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Casi todas las empresas se encuentran en entornos externos turbulentos, complejos y globales, circunstancias que dificultan mucho su interpretación. Por ello, para poder manejar datos del entorno externo que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general.

De acuerdo a lo indicado por Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:43), recurren a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso consta de cuatro actividades: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación. Las personas que analizan el entorno saben que realizar este análisis es una tarea difícil pero a la vez importante.

Los elementos del análisis del entorno externo son:

- Búsqueda.- Detectar los primeros indicios de los cambios y las tendencias del entorno.
- Observación.- Dilucidar su significado gracias a la vigilancia permanente, su búsqueda de cambios y tendencias del entorno.
- Pronóstico.- Preparar proyecciones de los resultados anticipados, basadas en los cambios y las tendencias observados.
- Evaluación.- Establecer los tiempos y la importancia que los cambios y las tendencias del entorno tienen para las estrategias de la empresa y su administración.

Un objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y oportunidades. Una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la compañía sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica.

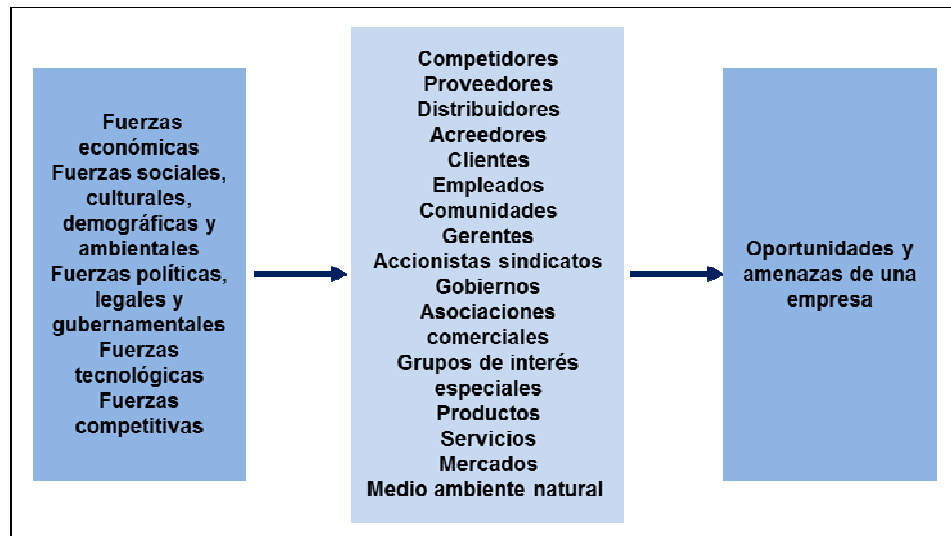
Una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

El proceso de llevar a cabo un diagnóstico externo debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. (Ver Figura 2.2).

**Figura 2.2 Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa**



Fuente: Elaboración propia.

David Fred destacó que estos factores externos claves deben ser:

1. Importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales.
2. Medibles.
3. Aplicables a todas las empresas competidoras.
4. Jerárquicos en el sentido de que algunos guardan relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división.

Según Vidal Elizabeth (2004:20), el proceso de diagnóstico es un medio, no un fin, para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica.

En este sentido el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier organización.



### ***Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter***

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias.

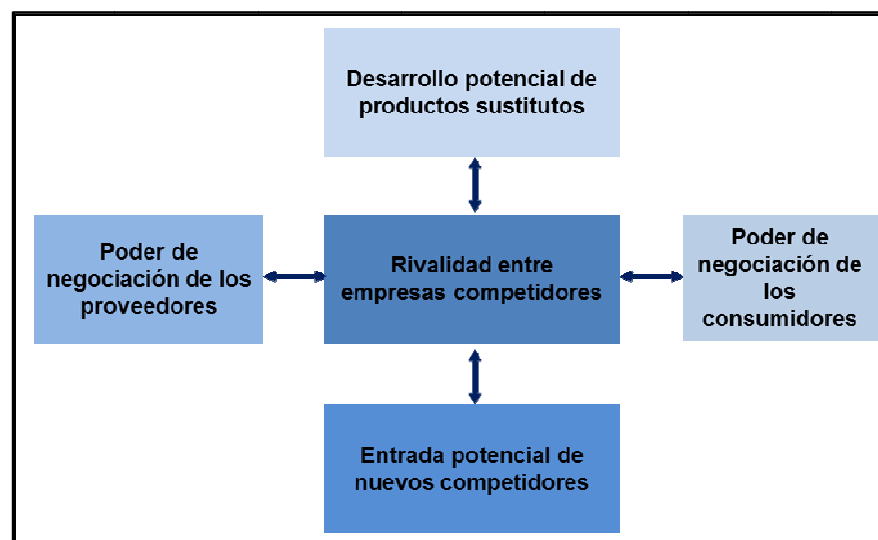
Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas.

#### ***Rivalidad entre empresas competidoras***

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. (Ver Figura 2.3).

**Figura 2.3 Rivalidad entre empresas competidoras**



Fuente: Michael Porter.

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, se disminuye la demanda de los productos de la industria y la reducción de precios se vuelve común.

La rivalidad aumenta también cuando los consumidores combinan de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

#### *Entrada potencial de nuevos competidores*

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, la falta de canales de distribución adecuados, la falta de acceso a materias primas, las políticas reguladoras gubernamentales, y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad,

precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar, si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

#### *Desarrollo potencial de productos sustitutos*

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejorar calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de

inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

#### *Poder de negociación de los consumidores*

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

David Fred (2003) señala que hay tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, esto revelará si la competencia en una determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

- Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
- Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
- Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

#### **2.3.7.2 Direccionamiento Estratégico**

##### ***Misión***

Se considera que la misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía los propósitos y necesidades que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Según Goodstein y otros (1998), al formular la misión una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función(es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

### ***Visión***

Es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar. Debe proyectar la empresa hacia el futuro. Condición posible y deseable de la empresa en el futuro. Debe ser desarrollada y conocida por todos.

### ***Objetivos***

“Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica” (Fred, 2008:13).

### ***Políticas***

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos, estas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los mismos (Fred, 2008:13).

### ***Valores corporativos***

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. (Planning S.A., 2004).

## ***Estrategias***

### *Estrategias competitivas genéricas por Michael Porter*

Michael Porter (1997:56) señala que hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial.

#### 1. Liderazgo general en costos

La primera estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

La posición de costos bajos posibilita a la organización:

- Una defensa contra la rivalidad entre competidores.
- Defensa contra los compradores poderosos, ya que los compradores solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia.
- Defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.
- Por lo general, también pone sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.
- Una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

En consecuencia, en teoría, una posición bajo costo protege a la organización contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir:

- Una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas.
- Ágil diseño de los productos para facilitar su fabricación.
- Mantener una amplia línea de productos relacionados para servir a todos los grupos de clientes importantes.
- La inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

Una vez lograda la posición de bajo costo, proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo.

## 2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. La diferenciación es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy

particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones.

La estrategia de diferenciación no obvia el tratamiento de los costos, sino más bien estos no son su objetivo primordial, pues si bien las actividades requeridas para crear la diferenciación son inherentemente costosas, porque involucran extensa investigación, diseño novedoso del producto, etc.

La diferenciación proporciona:

- Un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.
- Aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.
- La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor.
- Claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- La organización que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

### 3. Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación, en enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos



ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

*Las cinco Ps de la estrategia planteadas por Henry Mintzberg*

Estrategia como plan: conscientemente determinado como guía o una serie de guías para abordar una situación específica. (Estrategia para captar mercado).

- En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra.
- En la teoría de juego la estrategia es un plan completo que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible.
- En la administración la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos principales de la empresa sean alcanzados.

Estrategia como patrón: constituye un modelo con un flujo de acciones. Ejemplo:

- Pinturas de Picasso, diseño de modelo T trazado para los carros Ford color negro primera fabricación, juegos de ajedrez.

Estrategia como pauta de acción: el plan también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. Ejemplo:

- Cuando una corporación amenaza con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta.

Estrategia como posición: establece que la estrategia es un medio para ubicar una organización, en lo que los teóricos de la organización suelen llamar “medio ambiente”, viniendo a ser la estrategia mediadora o de “acoplamiento” entre la organización y el medio ambiente, buscando ubicar a la organización en un entorno externo.

Estrategia como perspectiva: su posición no implica solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, esta estrategia mira el interior de la organización, mejor dicho hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, con una visión más amplia.

### **2.3.7.3 Planeación de contingencia**

Una premisa básica de la buena dirección estratégica es que las empresas deben planear formas de enfrentar los acontecimientos favorables y desfavorables antes de que estos ocurran. Muchas empresas preparan planes de contingencia solo para los sucesos desfavorables y esto es un error, ya que tanto la reducción al mínimo de las amenazas como el aprovechamiento de las oportunidades mejoran la posición competitiva de una empresa.

A pesar del cuidado con los que se hayan formulado, implantado y evaluado las estrategias, los acontecimientos imprevistos como las

huelgas, los boicots, los desastres naturales, la llegada de competidores extranjeros y las acciones gubernamentales pueden volver obsoleta una estrategia.

Para reducir al mínimo el impacto de las amenazas potenciales, las empresas deben diseñar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de la estrategia, según Fred (p. 313).

Los planes de contingencia se definen como planes alternos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo esperado. Solo las áreas de gran prioridad requieren el seguro de planes de contingencia. Los estrategas no deben tratar de cubrir todas las bases planificando para todas las contingencias potenciales; pero, en cualquier caso, los planes de contingencia deben ser tan sencillos como sea posible.

Algunos planes de contingencia que las empresas establecen en forma común incluyen lo siguiente:

1. Si un competidor importante sale de ciertos mercados según indican los informes de inteligencia, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?
2. Si no se logran nuestros objetivos de ventas, ¿qué acciones debe realizar nuestra empresa para evitar la pérdida de utilidades?
3. Si la demanda de nuestro nuevo producto supera lo planeado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa para satisfacer el aumento de la demanda?
4. Si ocurren ciertos desastres, como una pérdida de herramientas de computo, un intento de toma de control hostil, la pérdida de protección de patentes o la destrucción de instalaciones de manufactura debido a terremotos, tornados o huracanes, ¿qué acciones debe llevar a cabo nuestra empresa?

5. Si un nuevo avance tecnológico hace que nuestro producto se vuelva obsoleto antes de lo esperado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?

Muchas empresas eliminan las alternativas de estrategias no seleccionadas para la implantación, aunque el trabajo dedicado al análisis de estas opciones proporcionaría información valiosa.

Cuando las actividades de evaluación de la estrategia revelan la necesidad de realizar un cambio importante con rapidez, se puede ejecutar un plan de contingencia adecuado de manera oportuna.

Los planes de contingencia fomentan la habilidad de un estratega para responder en forma rápida a los cambios clave que ocurren en los fundamentos interno y externo de la estrategia actual de una empresa; por ejemplo, si las suposiciones sobre la economía son equivocadas y existen planes de contingencia preparados, entonces los gerentes tienen la oportunidad de efectuar los cambios pertinentes con prontitud.

Linneman y Chandran informaron que la planeación de contingencia proporciona tres beneficios importantes:

- Permitir respuesta rápida al cambio.
- Evitar el pánico en situaciones de crisis.
- Cambiar la perspectiva de los gerentes hacia la adaptación al estimularlos a apreciar lo variable que puede ser el futuro.

Asimismo sugirieron que la planeación eficaz de la contingencia implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos tanto beneficios como desfavorables que pudieran afectar la estrategia o estrategias.

2. Especificar las situaciones que desencadenan las contingencias. Calcular el momento en que las contingencias podrían ocurrir.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el beneficio o el daño potencial de cada contingencia.
4. Diseñar planes de contingencia. Asegurarse que los planes sean compatibles con las estrategias actuales y viables económicamente.
5. Analizar el impacto de cada plan de contingencia; es decir, calcular en qué grado cada plan de contingencia aprovechará o anulará la contingencia relacionada.
6. Hacer esto cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
7. Determinar las señales tempranas de advertencia para las contingencias claves. Vigilar las señales de advertencia anticipadas.
8. En el caso de contingencias con señales de advertencia anticipadas y confiables, elaborar planes de acción por adelantado para aprovechar el tiempo límite disponible.

#### **2.3.8 Enfoque de las 7 S para el análisis administrativo planteado por la consultora McKinsey**

El enfoque de las 7 S para el análisis administrativo fue desarrollado por la prestigiosa empresa de consultoría McKinsey & Company.

El autor Harold Koontz (1998:27) señala que este enfoque se ha vuelto muy popular. Debido en parte a que sirvió de apoyo para las investigaciones.

Las siete S son las siguientes:

- Estrategia (strategy). Acción y asignación sistemáticas de recursos para el logro de los propósitos de la compañía.
- Estructura (structure). Estructura organizacional y relaciones de autoridad/responsabilidad.
- Sistemas (systems). Procedimientos y procesos como sistemas de información, procesos de manufactura, presupuestos y procesos de control.
- Estilo (style). Modo de comportamiento de los administradores y dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales.
- Personal (staff). Personas que forman parte de la empresa y su socialización en la cultura organizacional.
- Valores compartidos (shared values). Valores que comparten los miembros de una organización, conocido también como metas supremas.
- Habilidades (skills). Capacidades distintivas de una empresa.

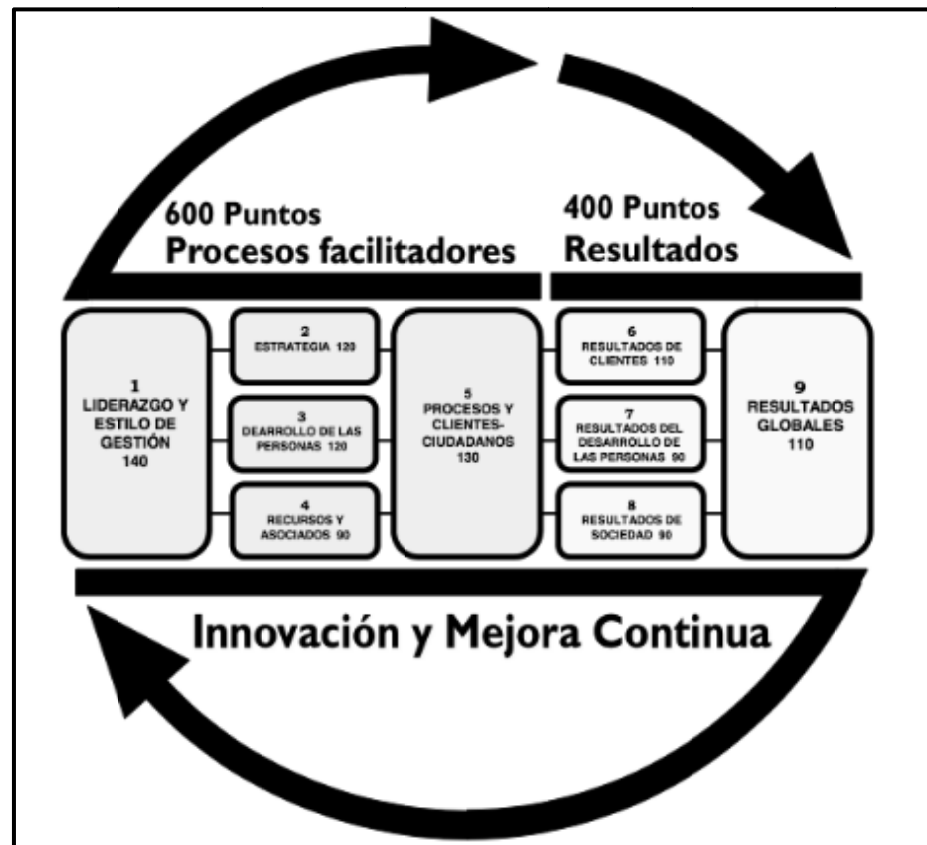
### **2.3.9 Modelos de Excelencia en la Gestión**

Existen a nivel mundial diversos modelos de excelencia en la Gestión, los cuales tienen como uno de los criterios fundamentales para una adecuada gestión a la planificación estratégica. Los principales modelos son los siguientes:

#### **a. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Ver Figura 2.4) es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

Figura 2.4 **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. El Modelo consta de nueve criterios, cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”. (Ver Figura 2.5).

Figura 2.5 **Procesos Facilitadores**

<b>CRITERIOS</b>	<b>SUBCRITERIOS</b>
<b>1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN</b>	1.a) Compromiso de los líderes con una cultura de compromiso. 1.b) Implicación de los líderes con el personal de fuera y dentro de la organización. Cubrir las necesidades de los grupos de interés. 1.c) Desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia. 1.d) Mejora y Gestión sistemática de procesos. 1.e) Impulsar el cambio en la organización.
<b>2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	2.a) Orientada hacia el mercado, se basa en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2.b) Emplea información obtenida a partir de mediciones y actividades de investigación. 2.c) Se desarrolla, evalúa, revisa y mejora. 2.d) Comunicación de la política y estrategia.
<b>3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>	3.a) Planificación y mejora del personal 3.b) Desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño. 3.c) Comunicación y capacidad de las personas 3.d) Atención y reconocimiento.
<b>4. RECURSOS Y ASOCIADOS</b>	4.a) Gestión de recursos financieros. 4.b) Gestión de recursos de información y conocimientos. 4.c) Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales. 4.d) Gestión de los recursos externos, incluidos los de los asociados.
<b>5. CLIENTES</b>	5.a) Identificación de necesidades y expectativas. 5.b) Diseño y desarrollo de productos y servicios. 5.c) Fabricar, suministrar, y mantener productos y servicios. 5.d) Cultivar y mejorar las relaciones con los clientes.

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Los criterios de evaluación permiten a la organización conseguir:

1. Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas.
2. Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.



3. Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de las personas.
4. Segmentar los resultados de acuerdo a los grupos de personas específicas.
5. Tener en cuenta la percepción y la opinión de los empleados sobre el despliegue de la política de recursos humanos.

#### **b. Modelo Deming Prize de Japón**

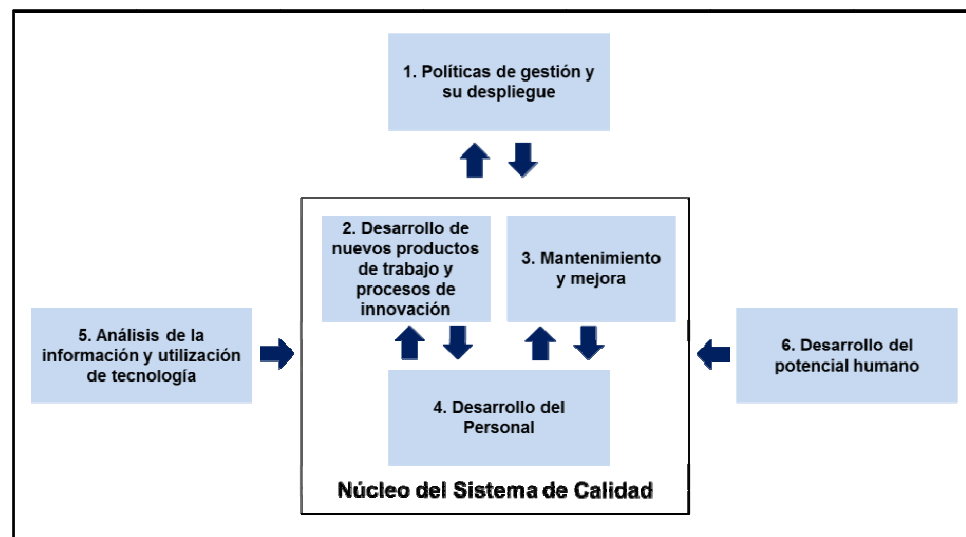
El Premio Deming o Premio Nacional de Calidad de Japón es uno de los más altos premios en TQM (Total Quality Management) en el mundo, se instituyó en 1951, fue creado por la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) y su nombre se debe al Dr. Deming, en reconocimiento a su labor en la difusión del control de calidad.

El modelo Deming se creó con el objeto de convertirse en una herramienta para la mejora de las empresas de ese país en la dirección y control de Calidad, y además por promover la Gestión de la Calidad en aquellas empresas que ven en este modelo una oportunidad de excelencia. (Ver Figura 2.6).

Las organizaciones que han aplicado al Premio Deming manifiestan que han tenido una experiencia valiosa y que el principio de gestión, para lograr un éxito empresarial a través de mejora de la calidad, ha funcionado realmente.

A través de estas experiencias de éxito, muchas otras organizaciones, aprendiendo de los que iban delante de ellos, se han inspirado para comenzar su propia búsqueda de la gestión de la calidad.

Figura 2.6 Guía del Modelo Deming



Fuente: Emerald.

### c. Modelo Malcolm Baldrige

La Gestión de la Calidad Total en Estados Unidos basa su mayor reconocimiento en el criterio establecido por la Malcolm Baldrige National Quality Award.

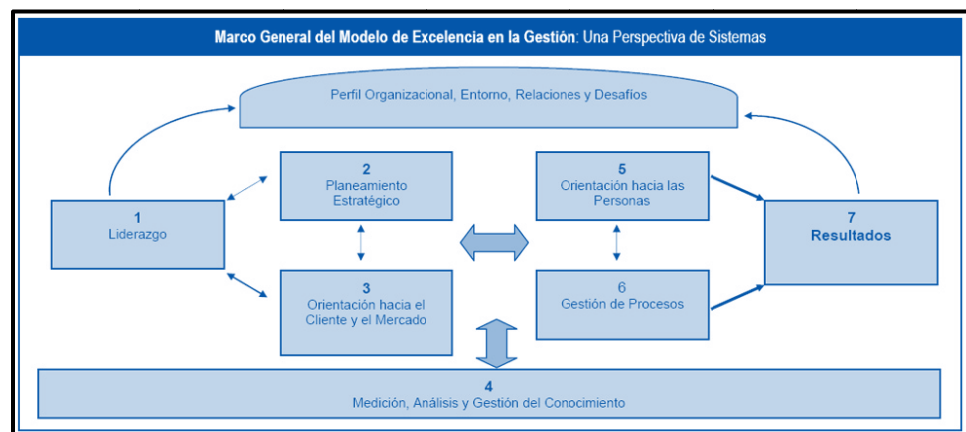
El modelo establece que los líderes de la organización excelente orientan su gestión en base a la dirección estratégica y los clientes. A su vez, el modelo indica que el desarrollo competitivo, las medidas y los indicadores son la base sobre la que construir la estrategia de la organización. (Ver Figura 2.7).

El modelo basa su desarrollo en once valores fundamentales de la calidad:

1. Calidad dirigida al cliente.
2. Liderazgo.
3. Mejora continua y aprendizaje.
4. Valor del personal.

5. Respuesta rápida.
6. Planificación de la calidad y prevención.
7. Amplia visión de futuro.
8. Gestión basada en hechos.
9. Desarrollo de las alianzas.
10. Responsabilidad pública y social.
11. Orientación a los resultados.

Figura 2.7 **Modelo Malcom Baldrige**



Fuente: Iso tools.

Sobre los once valores fundamentales, el modelo desarrolla siete criterios que tras una autoevaluación, la organización determina cuál es su puntuación siendo el máximo posible 1000 puntos.

#### d. Modelo de Calidad Europeo

La EFQM creó en 1991 el Modelo EFQM de Excelencia (Ver Figura 2.8) para ayudar a las organizaciones a mejorar su

rendimiento, en la actualidad, es usado por más de 30 000 organizaciones en Europa.

Este modelo supone la aplicación de los conceptos fundamentales en un sistema de gestión estructurado que permite su utilización como herramienta de diagnóstico o autoevaluación para una mejora continua de los procesos.

Se estructura en base a nueve criterios básicos, cinco a nivel de agentes facilitadores: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas, Recursos, Procesos y cuatro a nivel de resultados: Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave.

Figura 2.8 **Modelo EFQM**



Fuente: eVisualReport

#### e. **Modelo de Excelencia en la Gestión (Premio Nacional a la Calidad – Perú)**

El Modelo de Excelencia en la Gestión basa su estructura en el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de Norteamérica.

Este Modelo busca la implementación de una Gestión de Excelencia y considera al Planeamiento Estratégico como uno de los criterios fundamentales para su elaboración.

El modelo se ha instituido en el Perú a través del Centro de Desarrollo Industrial (CDI) que es un organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industria y que anualmente premia las empresas que cumplen con los criterios que establece el modelo.

El modelo nace en el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), que con el objeto de promover la cultura de calidad en el Perú, además de mejorar la competitividad, creó el Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, años más tarde, con cooperación de expertos del Premio Malcolm Baldrige, se estableció el Modelo de Excelencia en la Gestión y se formaron evaluadores.

El año 2002 el Concurso pasó a denominarse Premio Nacional a la Calidad, el cual actualmente es respaldado por 20 instituciones del gobierno, gremios empresariales, sector educativo y organismos técnicos, que integran el Comité de Gestión de la Calidad.

El CGC está integrado tanto por organismos públicos y privados; y otorga, en el Perú, el Premio Nacional a la Calidad que es respaldado por el Modelo de Excelencia en la Gestión, al cual pueden aplicar organizaciones de toda índole.

### **Propósitos del Modelo**

El modelo fue creado para llevar a cabo la autoevaluación, retroalimentación, fortalecimiento de la competitividad, mejora en las prácticas de desempeño e intercambio de información además

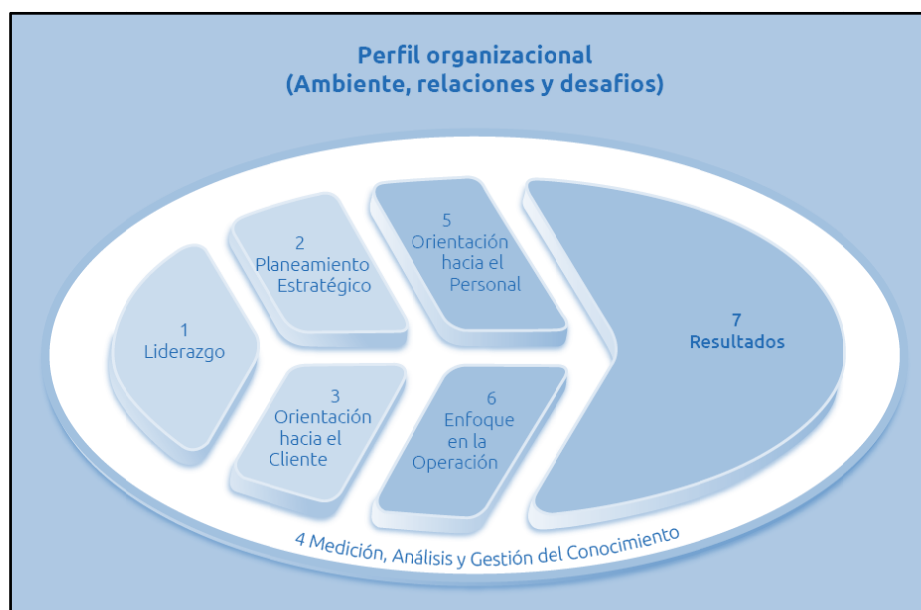
de guiar la planificación organizacional y las oportunidades de aprendizaje de los postulantes al PNC.

### Estructura del Modelo

El Modelo está estructurado (Ver Figura 2.9) en base a 7 criterios:

1. Liderazgo.
2. Planeamiento Estratégico.
3. Orientación hacia el Cliente.
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento.
5. Orientación hacia el Personal.
6. Enfoque en la Operación.
7. Resultados.

Figura 2.9 **La estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión de Perú**



Fuente: Modelo de excelencia en la Gestión. Bases PNC 2013.

El sistema, representado en la parte central del gráfico, está conformado por seis de los siete Criterios del Modelo, y describen

la organización, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (criterio 1), el Planeamiento Estratégico (criterio 2) y la Orientación hacia el Cliente y el Mercado (criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y clientes, y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la organización.

La Orientación hacia el Personal (criterio 5), la Gestión de Procesos (criterio 6) y los Resultados (criterio 7), definen la triada de los resultados. El personal de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

### **Sistema de Evaluación**

La puntuación máxima a obtener es de 1000 puntos y será proporcional al nivel de respuesta otorgado a cada criterio del Modelo. (Ver Figura 2.10).

El puntaje de las respuestas a los Subcriterios del Modelo y el Informe de Retroalimentación están basados en la evaluación de dos dimensiones: (1) Procesos y (2) Resultados.

Figura 2.10 Sistema de Evaluación

Criterios / Subcriterios	Puntuación
<b>Prefacio: Perfil Organizacional</b>	
P.1 Descripción Organizacional	
P.2 Situación Organizacional	
<b>1. Liderazgo</b>	<b>120</b>
1.1 Liderazgo de la Alta Dirección	70
1.2 Gobierno y Responsabilidad Social	50
<b>2. Planeamiento Estratégico</b>	<b>85</b>
2.1 Desarrollo de Estrategias	40
2.2 Implementación de la Estrategia	45
<b>3. Orientación hacia el Cliente</b>	<b>85</b>
3.1 Cliente	45
3.2 Compromiso con el Cliente	40
<b>4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento</b>	<b>90</b>
4.1 Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional	
4.2 Gestión de la Información, el Conocimiento y la Tecnología de la Información	45
	45
<b>5. Orientación hacia el Personal</b>	<b>85</b>
5.1 Ambiente del Personal	40
5.2 Compromiso del Personal	45
<b>6. Enfoque en la Operación</b>	<b>85</b>
6.1 Sistemas de Trabajo	45
6.2 Procesos de Trabajo	40
<b>7. Resultados</b>	<b>450</b>
7.1 Resultados de los Productos y Procesos	120
7.2 Resultados de la Orientación hacia el Cliente	90
7.3 Resultados de la Orientación al Personal	80
7.4 Resultados del Liderazgo y Gobierno de la Organización	80
7.5 Resultados Financieros y de Mercado	80
<b>Total de puntos</b>	<b>1000</b>

Fuente: Modelo de excelencia en la Gestión. Bases PNC 2013.

### Guía de Puntuación

Al asignar puntuación a las respuestas de los criterios se consideran ciertas pautas. Para los Criterios de Procesos 1 al 6. (Ver Figura 2.11-2.12).



Figura 2.11. Guía de Puntuación de Procesos

Puntuación	Procesos
0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ No hay ningún <b>enfoque sistemático</b> para los requerimientos del Subcriterio; la información es anecdótica (E)</li> <li>▣ Es evidente un <b>despliegue</b> pobre o <b>nulo</b> del enfoque (D)</li> <li>▣ No hay evidencia de orientación a la mejora; las mejoras se alcanzan a través de reacciones ante los problemas (A)</li> <li>▣ Ninguna alineación organizacional es evidente; las áreas individuales o las unidades de trabajo operan independientemente (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Es evidente el inicio de un <b>enfoque sistemático</b> para los <b>requerimientos básicos</b> del Subcriterio (E)</li> <li>▣ El <b>enfoque</b> está en las primeras etapas de <b>despliegue</b> en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, los avances son insuficientes para alcanzar los <b>requerimientos básicos</b> del Subcriterio (D)</li> <li>▣ Son evidentes las primeras etapas de una transición de una actitud reactiva frente a los problemas a otra con orientación a la mejora general (A)</li> <li>▣ El <b>enfoque</b> está alineado con alguna áreas o unidades de trabajo generalmente a través de la resolución de problemas en conjunto (I)</li> </ul>
30%, 35% 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Es evidente un <b>enfoque efectivo y sistemático</b> conforme a los <b>requerimientos básicos</b> del Subcriterio (E)</li> <li>▣ El <b>enfoque</b> está desplegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en las etapas iniciales del <b>despliegue</b> (D)</li> <li>▣ Es evidente el comienzo de un <b>enfoque sistemático</b> para evaluar y mejorar los procesos clave (A)</li> <li>▣ El <b>enfoque</b> está en las primeras etapas de <b>alineación</b> con las necesidades básicas de la organización identificadas en las respuestas al Perfil Organizacional y los otros Subcriterios de procesos (I)</li> </ul>

Fuente: Modelo de excelencia en la Gestión. Bases PNC 2013.

Figura 2.12. Guía de Puntuación de Procesos

Puntuación	Procesos
50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente un <b>enfoque efectivo y sistemático</b>, conforme a los requerimientos globales del Subcriterio (E)</li> <li>El <b>enfoque</b> está bien desplegado, aunque el <b>despliegue</b> puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo (D)</li> <li>Está instalado un proceso de mejoras, evaluación sistemática basada en hechos, algún aprendizaje organizacional, incluyendo <b>innovación</b>, para mejorar la eficiencia y la efectividad de los <b>procesos clave</b> (A)</li> <li>El <b>enfoque</b> está alineado con las necesidades de la organización identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y los otros Subcriterios de procesos (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente un <b>enfoque efectivo y sistemático</b>, conforme a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E)</li> <li>El <b>enfoque</b> está bien desplegado sin ninguna brecha significativa (D)</li> <li>Está instalado un proceso de mejoras, evaluación <b>sistemática</b> basadas en hechos, y <b>aprendizaje organizacional</b>, incluyendo <b>innovación</b>, son herramientas clave en la gestión; hay clara evidencia de refinamiento como resultado del <b>análisis</b> a nivel de organizacional y de que el mismo es compartido (A)</li> <li>El <b>enfoque</b> está integrado con las necesidades organizacionales actuales y futuras identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y los otros Subcriterios de proceso (I)</li> </ul>
90%, 95% ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente un <b>enfoque efectivo y sistemático</b>, totalmente conforme a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E)</li> <li>El <b>enfoque</b> está totalmente <b>desplegado</b> sin ninguna debilidad significativa o brechas en ninguna de las áreas o unidades de trabajo (D)</li> <li>Evaluación y mejora sistemática basadas en hechos y <b>aprendizaje organizacional</b> a través de la <b>innovación</b> son herramientas <b>clave</b> en la gestión en toda la organización; el refinamiento y la <b>innovación</b> basados en el análisis y el compartir son evidentes a través de la organización (A)</li> <li>El <b>enfoque</b> está bien <b>integrado</b> con las necesidades organizacionales actuales y futuras identificadas en respuesta al Perfil Organizacional y otros Subcriterios de proceso (I)</li> </ul>

Fuente: Modelo de excelencia en la Gestión. Bases PNC 2012.

Para los Subcriterios de Procesos de Resultados del 7.1 al 7.6.  
(Ver Figura 2.13).

Figura 2.13. Guía de Puntuación Resultados

Puntuación	Resultados
0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se presentan <b>resultados</b> del <b>desempeño</b> organizacional y/o se presentan <b>resultados</b> pobres en las áreas informadas (N)</li> <li>No se presentan datos de <b>tendencia</b> o los que se presentan muestran principalmente <b>tendencias</b> adversas (T)</li> <li>No se presenta información comparativa (C)</li> <li>No se presentan <b>resultados</b> para ninguna de las áreas de importancia para el cumplimiento de la <b>misión</b> de la organización (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan <b>resultados</b> de desempeño organizacional correspondientes a los <b>requerimientos básicos</b> del Subcriterio y es evidente <b>niveles</b> iniciales de buen <b>desempeño</b> (N)</li> <li>Se presenta algunos datos de <b>tendencia</b>, con algunas tendencias adversas (T)</li> <li>Se presenta poca o ninguna información comparativa (C)</li> <li>Los <b>resultados</b> que se presentan son para unas pocas áreas de importancia para el cumplimiento de la <b>misión</b> de la organización (I)</li> </ul>
30%, 35% 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan <b>niveles</b> de <b>desempeño organizacional</b> buenos correspondiente a los <b>requerimientos básicos</b> del Subcriterio (N)</li> <li>Se presentan algunos datos de <b>tendencia</b> y la mayoría de las <b>tendencias</b> presentadas son favorables (T)</li> <li>Se evidencia las etapas iniciales de la obtención de información comparativa (C)</li> <li>Los <b>resultados</b> que se presentan son de muchas de las áreas de importancia para el cumplimiento de la <b>misión</b> de la organización (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan <b>niveles</b> de <b>desempeño organizacional</b> buenos correspondiente a los <b>requerimientos globales</b> del Subcriterio (N)</li> <li>Son evidentes <b>tendencias</b> favorables en áreas de importancia para el cumplimiento de la <b>misión</b> de la organización (T)</li> <li>Algunos <b>niveles</b> de <b>desempeño</b> actuales han sido evaluados contra comparaciones pertinentes y/o "<b>benchmarks</b>" y muestran áreas con <b>desempeño</b> relativo bueno (C)</li> <li>Se presentan <b>resultados</b> de <b>desempeño organizacional</b> para la mayor parte de los requerimientos <b>clave</b> de <b>clientes</b>, <b>mercado</b> y <b>procesos</b> (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan niveles de <b>desempeño organizacional</b> de buenos a excelente correspondientes a los <b>requerimientos múltiples</b> del Subcriterio (N)</li> <li><b>Tendencias</b> favorables han sido sostenidas en el tiempo en la mayoría de las áreas de importancia para el cumplimiento de la <b>misión</b> de la organización (T)</li> <li>Muchas o la mayoría de las <b>tendencias</b> y <b>niveles</b> de <b>desempeño</b> actuales han sido evaluados contra comparaciones pertinentes y/o "<b>benchmarks</b>" y muestran áreas de liderazgo y <b>desempeño</b> relativo muy bueno (C)</li> <li>Se presentan <b>resultados</b> de <b>desempeño organizacional</b> para la mayoría de los requerimientos <b>clave</b> de <b>clientes</b>, <b>mercado</b>, <b>procesos</b> y <b>planes de acción</b> (I)</li> </ul>
90%, 95% ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan niveles de <b>desempeño organizacional</b> excelentes correspondientes a la totalidad de los <b>requerimientos múltiples</b> del Subcriterio (N)</li> <li><b>Tendencias</b> favorables y sostenidas en el tiempo en todas las áreas de importancia para el cumplimiento de la <b>misión</b> de la organización (T)</li> <li>Se demuestran evidencias de liderazgo y de "<b>benchmark</b>" en la industria en muchas áreas (C)</li> <li>Se presentan <b>resultados</b> de <b>desempeño organizacional</b> y <b>proyecciones</b> para los requerimientos <b>clave</b> de <b>clientes</b>, <b>mercado</b>, <b>procesos</b> y <b>planes de acción</b> (I)</li> </ul>

Fuente: Modelo de excelencia en la Gestión. Bases PNC 2013.

### **2.3.10 Desarrollo Empresarial**

El Desarrollo empresarial es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen, el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

### **2.3.11 Seguridad Privada en el Mundo**

Dentro de este contexto se indica algunos aspectos importantes de la seguridad privada en los principales países del mundo, agrupados por región.

#### **2.3.11.1 Seguridad Privada en los Países de Europa**

De acuerdo a la información de la Confederación Europea de Servicios de Seguridad (COESS) el número de empresas y trabajadores en el sector de seguridad privada en Europa es amplio. (Ver Cuadro 2.1).

Los resultados oficiales del número de empresas y empleados de seguridad privada en “su proyecto de investigación de la Seguridad Privada en Europa-Hechos y Cifras 2008 COESS”, que tiene por objetivo proporcionar una visión global de la seguridad privada de un total de 34 países, de los cuales 27 son Estados miembros de la Unión Europea y 7 países europeos que no son miembros: Bosnia, Herzegovinia, Croacia, Macedonia, Noruega, Serbia, Suiza y Turquía.

Según informe de la Fundación Paz Ciudadana los países que ostentan mayor número de empresas de seguridad privada y

empleados pertenecientes al rubro son aquellos que poseen mayor PIB per cápita y mayores niveles de consolidación democrática, como Alemania, España, Francia y Reino Unido.

**Cuadro 2.1 Número de empresas y empleados en Europa**

PAÍS DE EUROPA	Nº DE EMPRESAS	Nº DE EMPLEADOS
Austria	200	10 000
Bélgica	196	12 673
Bulgaria	1 029	58 703
Chipre	60	1 700
República Checa	5 629	51 542
Dinamarca	338	5 250
Estonia	242	6 000
Finlandia	200	10 000
Francia	4 800	159 000
Alemania	3 500	177 000
Hungría	11 304	105 121
Irlanda	840	17 500
Italia	965	49 166
Luxemburgo	10	2 200
Portugal	113	38 874
Rumania	1 099	92 000
Eslovenia	100	6 211
España	1 219	92 000
Suecia	250	13 500
Suiza	464	13 075
Los Países Bajos (Holanda, Aruba, Curazao y San Martín)	320	33 158
Turquía	937	218 660
Reino Unido (Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda del Norte)	1 500	250 000
Bosnia y Herzegovina	41	2 000
Croacia	246	16 000
Macedonia	152	5 600
Noruega	257	12 000
Serbia	158	28 000

Fuente: Confederación Europea de Servicios de Seguridad (2008).

### **2.3.11.2 Seguridad Privada en los Países de Asia**

Asia, considerado como el continente con más extensión territorial y población en la Tierra tiene más de 3 879 millones de habitantes, los cuales constituyen el 61% de la población mundial. En el sector de seguridad privada de este continente, consideramos a los siguientes principales países:

#### **Japón**

De acuerdo a información existente al año 2003, este país tenía 459 305 personas empleadas en el sector de seguridad frente a un número de 246 800 agentes de policía nacional, teniendo una relación entre la seguridad privada y la policía de 1,86. De acuerdo a esta observación puede observarse que la seguridad privada tiende a duplicar a la policía nacional de Japón.

Según Madripress, los japoneses viven obsesionados por su seguridad personal debido al terrorismo, los ciberataques o las catástrofes. Las grandes empresas japonesas de electrónica y sistemas de seguridad han desarrollado un arsenal de tecnologías.

Secom Co., Ltd. es la primera empresa de seguridad en Japón establecida en 1962 y siendo la mayor empresa de seguridad en este país, pionero de la filosofía del hombre – máquina dentro del concepto de seguridad, combinando personal altamente capacitado y equipos de alta tecnología de seguridad. Esta empresa se encuentra presente en 12 países, entre ellos: Japón, Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Corea del Sur, Taiwán, China, Tailandia, Vietnam, Malasia, Singapur e Indonesia. Secom es considerada como la compañía de origen asiático más grande en Asia.

#### **China**

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), este país considerado como la segunda economía más grande del mundo después de

Estados Unidos es el mayor exportador y el segundo mayor importador de productos en el mundo.

La industria de seguridad privada en China está en auge, el Ministerio de Seguridad Pública indica que hay 2.767 empresas registradas en el sector y emplea a más de 2 millones de trabajadores de seguridad.

El Ministerio Chino de Seguridad del Estado (MSS) informó que en 2009, unos 2.800 empresas ofrecen estos servicios ilegalmente en una industria que vale 7900 millones de yuanes (1,22 mil millones dólares EE.UU.) al año.

Según “Encuesta de Armas Pequeñas 2011” señala que en China existen 5 000 000 de agentes de personal de seguridad privada frente a 2 690 000 agentes de policía en el 2010.

En enero de 2010, el Ministerio de Seguridad Pública aprobó nuevas leyes que permiten a las empresas chinas ofrecer servicios de seguridad privada, pero solo si el fundador tiene al menos cinco años de experiencia en la policía, el ejército, un departamento de la justicia o en la gestión de los servicios de seguridad de guardia.

## **India**

Debido a varios ataques terroristas en distintas ciudades del país se generó un gran crecimiento del sector industrial de la seguridad privada en la India. De acuerdo al informe de la “Encuesta sobre Armas Pequeñas 2011”, la India al año 2010 tiene 7 000 000 de personal de seguridad privada frente a 1 406 021 agentes de policías, existiendo una relación entre la seguridad privada y policías de 4,98, que indica que los agentes de seguridad privada es 5 veces mayor que la policía. Este país se constituye como el país que tiene el mayor número de agentes de seguridad privada a nivel mundial seguido por China.

Existe alrededor de 15 000 empresas de seguridad privada, de acuerdo a la información dada Jagat Trikha, Director Ejecutivo de la Asociación Central de la Industria de Seguridad Privada (CAPSI).

### **Rusia**

La privatización de la industria de la seguridad en Rusia y la Comunidad de Estados Independientes se inició casi inmediatamente después de la privatización y la redistribución de la propiedad después de la caída de la Unión Soviética al fraccionarse en diferentes países. Hoy en día, las empresas de seguridad privada en Rusia, juegan un papel indispensable en la protección tanto del Estado como propiedad privada, y los individuos y para el público.

Hoy en día, las empresas de seguridad privada en Rusia ofrecen servicios como servicios de seguridad, protección y emergencia, servicios de seguridad ejecutiva. La empresa privada de seguridad Securitas tiene una participación importante en el sector de la seguridad privada en Rusia.

De acuerdo al informe de la “Encuesta sobre Armas Pequeñas 2011”, Rusia al año 2009 tiene 800 000 de personal de seguridad privada frente a 601 000 agentes de policías.

### **Irak**

En [mundoarabe.org](http://mundoarabe.org) encontramos que las compañías militares privadas cuentan con 25 mil efectivos en Irak; constituyen la segunda fuerza de ocupación, después de Estados Unidos y superior al Ejército británico.

El informe del Instituto de Investigaciones British American Security Information Council (BASIC) resume las actividades de las compañías militares privadas en Irak: la compañía Aircan vigila por la noche con cámaras especiales los oleoductos y los pozos petroleros; la Blackwater vigiló y protegió, entre muchos otros políticos, a Paul



Bremer, director de Reconstrucción y Asistencia Humanitaria en Irak –de abril a mayo de 2004– y puso a su disposición “grupos móviles de seguridad”. La ISI Group tiene a su cargo la protección de personas y edificios dentro de la llamada zona verde, donde están los edificios del gobierno de Irak. La Cochise y la OS&S han custodiado a personalidades importantes (VIP), y la Centurion Risk entrena a personas de organizaciones internacionales y humanitarias, así como también a varios corresponsales de la prensa extranjera y medios televisivos, para enfrentarse a situaciones de extremo riesgo y peligro.

Las compañías militares privadas no solo se han establecido en Irak, sino en casi toda la península árabe. Un ejemplo contundente: en Arabia Saudita han cubierto casi todos los frentes y han desplazado al ejército o la policía nacionales. La lucha contra el terrorismo, la planeación estratégica y táctica militares, las recomendaciones de seguridad y las informaciones secretas, la red de espionaje contra los grupos islámicos integristas, la guerra psicológica, todas estas actividades están en las manos de corporaciones militares privadas.

En Fas.org, se señala que alrededor de 50 contratistas de seguridad privada emplean a más 30 000 empleados, los cuales están trabajando en Iraq y según Encuesta de Armas Pequeñas 2011, Irak al 2008 tenía 35 000 personas empleadas en la seguridad privada y 153 000 agentes de policías.

### **2.3.11.3 Seguridad Privada en los Países de Oceanía**

#### **Australia**

La seguridad privada en este país en el 2008 cuenta con 114 000 personas empleadas en el sector de seguridad privada frente a 52 400 agentes de policías, situación que indica que el número de personal de seguridad privada es más del doble que el número de policías.

#### **2.3.11.4 Seguridad privada en los países de África**

Las empresas de seguridad privada han tenido un impacto importante en África, continente con países llenos de conflictos internos, disputas fronterizas, intervenciones humanitarias, incluida la protección de los trabajadores humanitarios, y desarme.

La tesis titulada “Las empresas de seguridad privada y el colonialismo posmoderno en África” del Programa de Doctorado de Estudios Internacionales en Paz, Conflictos y Desarrollo, por el profesor Vicent Martínez Guzmán de la Universidad Jaume y la profesora Macharia Munene de la United States International University en Nairobi (Kenya): una mirada desde la Filosofía de la paz, aborda el caso de Angola y Sierra Leona, dos países africanos que fueron los primeros en hacer uso de los servicios de una empresa de seguridad privada.

Como el mercado de África de seguridad está en expansión, se ha convertido en el blanco de las empresas extranjeras viendo expandir su presencia en los llamados mercados emergentes, donde los beneficios son más altos y salarios más bajos. La primera de estas empresas es Group 4 Securicor, la empresa de seguridad más grande del mundo. Según algunos cálculos, también es el mayor empleador privado en África. Esta Compañía de seguridad está presente en 29 países africanos, que emplea a más de 115 000 personas desde el Cabo hasta El Cairo, a partir de enclaves aislados de los recursos a las calles de la ciudad sofisticada.

Securitas, la segunda empresa de seguridad privada más grande del mundo, amplió sus actividades en África, la adquisición de compañías en Sudáfrica y Marruecos. Empresas como ADT y Chubb son otros actores clave en el continente, especialmente en Sudáfrica, lucrativo mercado de la respuesta armada, mientras que empresas como la de control de riesgos Kroll y se encuentran cada vez más allí donde el capital internacional tiene un punto de apoyo.

### **República de Sudáfrica**

La industria de seguridad privada en Sudáfrica proporciona seguridad, protección y servicios relacionados con los particulares y empresas. Esta industria de seguridad privada al sur de África es una de las más grandes del mundo. Esto se atribuye a menudo para el país de altos niveles de delincuencia o la falta de confianza pública en el Servicio de Policía de Sudáfrica.

Las empresas de seguridad en Sudáfrica, proporcionan servicios en varias disciplinas. La mayoría de las empresas de seguridad especializadas en solo uno de ellos. Según el periódico Beeld en Octubre 2010, se han registrado legalmente 7459 Empresas de Seguridad empleando a 387 273 oficiales de seguridad. Existe una proporción de 2,57 en relación oficiales de la seguridad privada con los agentes de la policía.

### **Nigeria**

El informe del Departamento de Política Internacional en la Universidad de Gales, Aberystwyth, examina el sector de seguridad privada en Nigeria y señala que Nigeria sufre de extrema desigualdad, aumento de la delincuencia, las organizaciones estatales corruptas y abusivas de seguridad, y el conflicto en el Delta del Níger, rica en petróleo. Es en este contexto que la industria de seguridad privada de Nigeria ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, convirtiéndose en una parte importante de la economía nigeriana.

En Nigeria, existen 1500 a 2000 empresas de seguridad emplean aproximadamente a 100 000 personas.

### **Turquía**

La seguridad privada sigue creciendo a un ritmo rápido en Turquía, como el número de turcos guardias de seguridad privada que ha superado el número de soldados en 134 países. El país cuenta con

más de 415 000 personas con licencia para trabajar como guardias de seguridad.

Desde 2004, cuando la normativa sobre seguridad privada que entró en vigor, 1270 empresas han recibido licencias para operar como empresas de seguridad privada. Más de 700 instituciones de formación oficiales de seguridad privada, dijo Perut Bülent. “Hasta hoy, 46 688 instituciones han recibido permiso para emplear a guardias de seguridad. Desde 2004, más de un millón de personas entraron en los exámenes para convertirse en guardias. Cerca de 687 000 de ellos recibieron sus certificados. De esta última cifra, 415 487 personas recibieron identificaciones de seguridad privada”.

En Turquía al año 2009 según el informe de la “Encuesta de Armas Pequeñas 2011”, cuentan con 257 192 guardias de seguridad privada frente a 201 064 agentes de la policía. Existen 1270 empresas autorizadas desde el año 2004 de acuerdo con Perut Bülent, jefe de la Seguridad Privada Todos Federación de Asociaciones, o TÖGF.

La mayoría de las empresas de seguridad física son propiedad y operación local. Entre las empresas internacionales que trabajan en este segmento del sector son Group 4 Securicor (G4S), Securitas DAK, Kluh-Deniz Servicio de Gestión, Seguridad Euroserve, y la ISS Turquía (Servicemaster).

### **Kenia**

Según Allafrica.com se estima que existen 3000 empresas de seguridad y están reguladas por el Reglamento de Seguridad Privada Ley 2010. Las altas tasas de delincuencia y la incapacidad de los servicios de seguridad pública para proporcionar una protección adecuada son los principales factores que impulsan la expansión de la seguridad privada en Kenia.

Un informe publicado por la Universidad de Gales ofrece un panorama general del sector de seguridad privada en Kenia, su relación con el público y los principales retos de la policía se enfrenta el sector. La mayoría de las empresas de seguridad privada son pequeñas y medianas, dirigidas por sus propietarios y emplean a menos de 100 personas.

En Kenia al año 2005 de acuerdo al informe de la “Encuesta de Pequeñas Armas”, existen 48 811 personas empleadas en seguridad privada frente a 36 206 agentes de policía. En ese mismo año Kenia tenía una población de 35 817 000 habitantes, observándose que tienen en promedio de 1 policía para cada 1000 habitantes, cuando la recomendación de las Naciones Unidas es de 1 policía por cada 250 ciudadanos.

#### **2.3.11.5 Seguridad Privada en los Países de América**

##### **Estados Unidos**

El Departamento de Trabajo de EE.UU. calcula que el número de trabajadores de seguridad privada en 2007 es de dos millones y el número de policías es de 883 600. Puede observarse que el número de agentes privados es el doble del número de agentes de la policía en los Estados Unidos. Las empresas de seguridad privada en este país son relativamente grandes.

La seguridad privada tuvo mayor auge a partir del atentado terrorista del 11 de setiembre del 2001 en New York que generó un impacto mundial en la seguridad, propiciando el crecimiento del sector de seguridad, que constituye una oportunidad para este sector.

##### **Canadá**

En Canadá, según [statcan.gc.ca](http://statcan.gc.ca), el empleo en la industria de seguridad privada ha superado a la de los agentes de policía públicos

de acuerdo al gráfico siguiente. En 2006, este fue el caso de todas las provincias excepto Saskatchewan. Había alrededor de 102 000 agentes de seguridad privada en Canadá, en comparación con 68 000 agentes de policía.

Según el informe del BID de noviembre de 2010, América Latina y el Caribe es la segunda región más violenta del mundo, reportando las tasas de homicidios más altas del planeta después de África Subsahariana considerada como la región más pobre del planeta.

Según el sondeo de FLACSO, el principal problema para el latinoamericano es la presencia aplastante de la delincuencia y el narcotráfico en la región. Así lo considera un 67.5% de los encuestados, siendo la delincuencia la mayor preocupación de Latinoamérica, publicación emitida por el diario *El País* de España.

Se expresa el crecimiento de la industria de seguridad privada de Latinoamérica en comparación con las otras regiones del mundo, observándose un crecimiento mundial en el promedio de un 8% anual. La casi totalidad de las empresas del sector se iniciaron de modo semejante: a partir de uno o más funcionarios provenientes de las fuerzas públicas de Seguridad (Fuerzas Armadas y de Seguridad) que, al acogerse a su retiro –y en ocasiones antes– iniciaron la empresa.

Las ventas de las empresas líderes en el mundo, presentes en América Latina, superaron los US\$ 23 000 millones de dólares con el 24% de la participación mundial, lo que entrega una idea de lo lucrativo que es el sector. (Ver Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2 Volúmenes de ventas de empresas líderes mundiales

Empresa	Millones de dólares
SECURITAS	9.020
GROUP4SECURICOR	7.610
CHUBB	2.700
BRINKS	2.490
PROSEGUR	1.240

Fuente. Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia (Herrera, Bermúdez y Romero, 2006).

En Latinoamérica resulta difícil acceder a cifras certeras para medir el tamaño de la industria y la dimensión económica del sector de la Seguridad Privada.

En general, las cifras disponibles están severamente subvaluadas en razón de la informalidad que caracteriza a ciertos segmentos de este negocio, inclusive en mercados desarrollados, y también por la falta de información y registro centralizado de estas actividades. Hay una gran cantidad de servicios de seguridad privada que están subfacturados y pertenecen a la economía informal, lo que es un problema en la mayoría de los países.

En todo caso, habría ciertos sectores, como los que proveen servicios de Seguridad Electrónica, contra secuestros y fraudes, entre otros, que presentan los más altos grados de informalidad. Por lo tanto no se tiene un conocimiento exacto de la envergadura y ritmo de desarrollo de este mercado según Edgardo Frigo en su web [forodeseguridad.com](http://forodeseguridad.com).

En el mercado de la seguridad privada en América Latina se mueve entre lo formal y lo informal, observándose la proliferación de empresas ilegales; se estima que hay unos 4 000 000 de personas contratadas por esta industria en la región. En la mayoría de los países los agentes privados son muy superiores en número a los agentes de policía, y suelen disponer de

recursos tecnológicos superiores a estas, cita la Fundación Arias. (Ver Cuadro 2.3).

**Cuadro 2.3 Número de empresas y agentes**

<b>País</b>	<b>Empresas legales</b>	<b>Agentes formales</b>	<b>Empresas ilegales</b>	<b>Agentes ilegales</b>	<b>Policías</b>	<b>N° de agentes privados por policía</b>
Argentina <sup>3</sup>	1.000	150.000	-	50.000	120.000	1,67
Bolivia <sup>4</sup>	57	500	-	-	-	-
Brasil	2.538	570.000	-	1.000.000	-	-
Chile	1.000	45.000	-	-	35.053	1,28
Colombia <sup>5</sup>	3.511	19.000	-	-	119.146	1,59
Costa Rica			300	5.000	-	-
Ecuador	849	40.368	-	-	42.610	0,95
El Salvador	274	19.200	200-300	-	16.889	11,37
Guatemala	127 (+99)	120.000/ 150.000	-	-	19.974	6,0 / 7,5
México		450.000	-	600.000	-	-
Perú	1.932	50.000	-	-	90.093	0,55

Fuente: Patricia Arias (2009).

A continuación se hace una descripción resumida de los Sectores de Seguridad Privada en América Latina tomando como referente a los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y México.

### **Argentina**

En Argentina no hay una ley marco que regule la seguridad privada en toda la nación, debido a que es una república federal, cada provincia regula mediante normativa legal la seguridad privada. En la República Argentina existen 24 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; cada una de estas jurisdicciones posee un ordenamiento específico en la materia de seguridad privada.

Existe un promedio de mil empresas legalmente constituidas de seguridad privada, con 150 000 agentes formales y 50 000 agentes ilegales, hay alrededor de un promedio de dos agentes de seguridad



privada por cada policía. De acuerdo a información obtenida de CAESI, la industria del sector de seguridad privada genera ingresos de US\$ 3.200 millones.

### **Bolivia**

Según el artículo 136 de la Ley orgánica de la Policía N.º 734 promulgada en el año 1985, las organizaciones privadas, destinadas a la investigación y seguridad particular, solo podrán constituirse y funcionar previa autorización del Comando General de la Policía Nacional ratificada mediante Resolución del Ministerio del Interior y desempeñarán sus labores bajo el control de la respectiva Policía Departamental.

Con Resolución del Comando General de la Policía Nacional 324/2002, se creó en Bolivia el Departamento Nacional de Empresas Privadas de Seguridad (DENCOES), así como las Jefaturas Departamentales de Control de Empresas Privadas de Seguridad (JEDECOES). Órganos encargados de la fiscalización y control de estas empresas.

A comienzos de 2008, el DENCOES informaba que de 159 empresas de seguridad privada, 45 trabajaban en forma ilegal, 95 de ellas estaban autorizadas para su funcionamiento y ratificadas por el Ministerio de Gobernación y Policía, y 19 se encontraban en proceso de regularización.

### **Brasil**

La Ley sobre la seguridad privada promulgada en 1983 es la Ley N.º 7.102. Las empresas de seguridad privada están registradas y autorizadas por el Ministerio de Justicia y el órgano responsable de la fiscalización de la seguridad privada es el Departamento de la Policía Federal, ligado al Ministerio de Justicia.

Según Patricia Arias (2009), la seguridad privada en Brasil se destaca como el tercer mercado de seguridad privada en el mundo y es una de las principales fuentes de empleo en este país.

Existe una fuerte crítica en Brasil respecto a la ambigüedad de los servicios de seguridad privada, por cuanto se mueve en un ámbito confuso entre lo público y lo privado, en especial porque es conocido que la policía se involucra en actividades de seguridad privada, ya sea a realizar trabajos para ella o ejerciendo roles directivos en estas empresas.

En el año 2006, la Policía Federal implementó un sistema para perfeccionar las relaciones entre el Departamento de Policía Federal (DPF) y las empresas de seguridad, eliminando los papeles y realizando transacciones electrónicas con certificación digital y plazos más cortos. Así, el Programa de Gestión Electrónica de Seguridad Privada fue implementado parcialmente.

En Brasil al 2007, existen 2538 empresas formales. En el foro de Seguridad latinoamericana se sostiene que hay 570 000 agentes de seguridad privada. Estos datos son similares a los divulgados por el Ministerio de Trabajo de Brasil, contenidos en el informe anual de informaciones sociales de los cuales 5.6% son mujeres y 94.4% son varones.

## **Chile**

La norma que establece las bases de la seguridad privada en Chile es el Decreto Ley 3067 promulgada en 1981, este Decreto Ley estableció la base para el funcionamiento de los vigilantes privados en Chile y para la calificación de las empresas de seguridad privada.

La seguridad privada en este país cuenta con un Manual de Organización del Sistema de Seguridad privada establecida por los Carabineros de Chile.

Según Lucia Dammert (2007) el mercado de Seguridad privada en los últimos 10 años ha tenido un crecimiento explosivo con una facturación

de US\$ 716 millones en el año 2006. El 70% de la demanda está en las empresas industriales, el comercio y particulares.

Chile está considerado entre los países con índices más bajos de delincuencia para América Latina, y presenta los índices de mayor confianza en la policía de acuerdo a la información de FLACSO, CHILE, 2007.

De acuerdo a la investigación realizada por el Centro de Investigación Periodística (CIPER) se obtuvo cifras que grafican una realidad del mercado distinta a la que arrojan otros análisis, pues el número de empresas detectadas dobla la cifra que se maneja comúnmente, tienen un crecimiento en los últimos años de entre 8 y 11% anual.

Es un mercado que mueve entre 1300 y 2600 empresas, que crea 120 mil empleos directos, de una facturación entre los 800 y 1000 millones de dólares al año. Así mismo señala que hay tres veces más guardias de seguridad y vigilantes privados que policías en Chile. En casi 30 años, la cantidad de empresas dedicadas a la seguridad privada creció en más de un 500 por ciento.

### **Colombia**

Con Ley N.º 62 de 1993, se establecen normas sobre la Policía Nacional y se crea la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada de acuerdo a lo previsto del artículo 34 de esta Ley.

La Institución que regula a las empresas de Seguridad Privada en Colombia es la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y está adscrito al Ministerio de Defensa Nacional. Por Decreto 356 de 1994, se expide el Estatuto De Vigilancia y Seguridad Privada.

En los años siguientes el número de empresas tiene un ligero decrecimiento; sin embargo, en el año 2007 se registran 3511 empresas.

Este crecimiento también se ha reflejado en el personal empleado en las empresas de vigilancia y seguridad privada.

De acuerdo al Diagnóstico de Seguridad Pública y Privada OEA, 2008 y la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, en el 2007 existen 190 000 agentes de seguridad privada.

### **Ecuador**

La autorización de operación de las compañías de vigilancia y seguridad privada en Ecuador es dada por el Ministerio de Gobierno y Policía, mientras que la Inspectoría General de la Policía Nacional, a través del Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada, realiza inspecciones a estas compañías.

Según datos de la Superintendencia de Compañías para el año 2006, las 444 empresas que reportaron actividad a esta institución, obtuvieron utilidades de alrededor de US\$ 4 millones y activos en más de US\$ 55 millones.

Según los Servicios de Rentas Internas (SRI), esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos por US\$ 3 millones en el 2000, mientras que en el 2006 subió a US\$ 11,35 millones. En Ecuador, los sectores que mayoritariamente contratan seguridad privada son los organismos públicos, seguidos de las grandes corporaciones.

### **México**

La Ley DOF 06-07-2006, Ley Federal de Seguridad Privada establece las normas para el sector de seguridad privada. El 13 de octubre de 2004 se establece el Reglamento de los Servicios de Seguridad Privada.

La Secretaría de Seguridad Pública de México a través de la Dirección General emite la autorización para prestar servicios de seguridad privada en dos o más entidades federativas así como establecer, operar y mantener actualizado el Registro Nacional de Empresas, Personal y

Equipo de Seguridad Privada; también suscribe convenios o acuerdos con las autoridades competentes de los Estados, Distrito Federal y Municipios, con el objeto de establecer lineamientos, acuerdos y mecanismos relacionados con los servicios de seguridad privada.

Según la Encuesta de Armas pequeñas al año 2007, México cuenta con 450 000 agentes de seguridad privada y 495 821 policías.

De acuerdo a la BBC, según un informe del Consejo Nacional de Seguridad Privada (CNSP) cada mes surgen y desaparecen unas diez empresas de seguridad privada en México. Así mismo señala que de las 8000 compañías de seguridad privada que se estima operan actualmente en el país, solo 659 están registradas ante la Secretaría de Seguridad Pública Federal, que es el organismo que cuenta con facultades de verificación a nivel nacional. De las cuales 200 empresas cuentan con alguna certificación de calidad.

El servicio de seguridad privada genera al año en México unos 8000 millones de pesos (US\$ 625 000 millones). Este monto representa aproximadamente el 1% del Producto Interno Bruto del país. El sector creció durante 2009 un 40% más que en 2008.

### **2.3.12 Marco Conceptual**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.-** Es el proceso de administrar el desarrollo de las estrategias para logros y objetivos de la empresa, mediante, el planeamiento estratégico.

**BALANCED SCORECARD.-** Llamado también como el cuadro de mando integral, propuesto por Robert Kaplan y David Norton, para quienes el balanced scorecard (BSC) es un modelo de gestión estratégica, que traduce las estrategias en objetivos operativos, constituyen la guía para

la obtención de resultados de negocio y comportamientos a través de indicadores establecidos y estratégicamente alineados. Este modelo comprende cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento del personal.

**BENCHMARKING.-** Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos internos de los competidores. Así como comparar las capacidades de una organización con la de su competencia.

**CADENA DE VALOR.-** El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus competidores o desarrolladas de manera que creen diferenciación, es decir, debe buscarse la calidad, oportunidad y precio del producto en forma competitiva.

**CONTROL ESTRATÉGICO.-** El control estratégico nos permite medir el nivel de cumplimiento de los planes empresariales y en función a esto, efectuar ajustes o tomar medidas correctivas de ser el caso.

**CULTURA ESTRATÉGICA.-** Comprende el conocimiento y la capacitación respecto a la importancia y desarrollo de los planes estratégicos por parte de los diferentes niveles de la organización, buscando crear una filosofía de cultura estratégica, enmarcada en valores. Las personas son el factor clave en la administración, ya que son las que comprometen alcanzar los objetivos determinados. La búsqueda de los objetivos, debe desarrollarse en forma ordenada, de manera que, permita encauzar todos los recursos y posibilita las diversas acciones estratégicas.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.-** Es la agrupación de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización

que afectan la forma como se desarrollan los negocios; así como, el comportamiento de los empleados.

**DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.-** Es el análisis que nos permite determinar su situación actual, en función, a sus recursos materiales, financieros y recursos humanos; así como determinar sus fortalezas y debilidades propias. Del mismo modo, se deben analizar su entorno, tales como: el aspecto económico, social, tecnológico, políticas de gobierno, proveedores, clientes, competencia entre otros, que permite determinar sus oportunidades y amenazas.

**ESTRATEGIA.-** Es el camino o mecanismo, a través, del cual la organización pretende cumplir con sus objetivos y misión planteados. Esto comprende la determinación y selección del mejor de un conjunto de alternativas.

**ESTRATEGIA CORPORATIVA.-** Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas políticas, y planes esenciales para conseguir dichas metas que a nivel corporativo traza la empresa.

**ESTRATEGIA FUNCIONAL.-** Son estrategias trazadas por cada área o gerencia de la empresa, a fin de lograr sus objetivos y metas. La estrategia funcional deberá ser coherente a la estrategia corporativa.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO.-** Son variables o factores que hacen competitiva la industria específica y son decisivos para tener éxito en el sector industrial al que se pertenece y estos factores pueden ser: calidad, tecnología, precio, entrega oportuna, rendimiento, garantía, publicidad y otros. Estos factores claves de éxito hacen competitiva a la empresa.

**GESTIÓN EMPRESARIAL.-** Es la actividad o conjunto de actividades, acciones o medidas que toma la empresa para alcanzar sus objetivos. Así mismo comprende el manejo eficiente, eficaz y económico de sus

recursos (recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, mercadológicos y otros).

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO.-** El liderazgo estratégico es la capacidad de articular una visión estratégica y la habilidad de motivar a los demás en participar en esta visión.

**MISIÓN.-** Nace con el proceso de constitución de una empresa que crea la misión del negocio, que involucra cuál será su campo de acción, su responsabilidad social, enunciando sus actividades a desarrollar y de la clase de organización que aspira ser. La misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? y ¿quiénes somos? Trata de proporcionar a los stakeholders la claridad sobre el propósito global de la organización.

**NEGOCIO.-** Es conocer con exactitud y claridad la actividad empresarial o negocio respondiendo a las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál será?, ¿cuál debería ser? Las respuestas a estas interrogantes varían dependiendo de la organización.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-** Puede ser a mediano y largo plazo, especifican los resultados que la organización desea alcanzar, a través, de la ejecución de su misión y son coherentes a las políticas establecidas. Estos objetivos pueden estar orientados a la rentabilidad, mercados, productividad, recursos, investigación e innovación, servicios a los clientes, calidad de los servicios, bienestar del personal y otros.

**PLANEACIÓN.-** Es el proceso de establecer objetivos y metas a futuro, buscando el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

**POLÍTICAS ESTRATÉGICAS.-** Son los lineamientos generales, orientadores de la acción que delimitan el campo dentro del cual se establecen los objetivos y se seleccionan e implementan las estrategias.



Las políticas deben surgir lógicamente de la filosofía de la organización enfocada en la calidad y el mejoramiento continuo.

**RENTABILIDAD.-** Es el beneficio o ganancia como resultado de las operaciones económicas y financieras de un periodo económico, cuya cuantificación se obtiene de los estados financieros contables. Asimismo, se le conoce como el nivel de beneficio de una inversión.

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.-** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas y exigencias respecto a la adquisición de un producto o servicio.

**SEGURIDAD.-** Existen muchos conceptos, entre ellos: Es un derecho natural imprescriptible del ser humano, en la declaración constitucional de la revolución francesa se le daba primerísima importancia junto a la libertad, propiedad, resistencia y opresión. Los derechos y las libertades del hombre se encuentran en su propia naturaleza y son superiores a cualquier ley o norma. La Real Academia Española define la seguridad como ciertos mecanismos que aseguran un buen funcionamiento, precaviendo que este falle, se frustre o se violente.

**STAKEHOLDERS.-** Comprende a todos los interesados en la organización que pueden ser internos y externos tales como: empleados, funcionarios, propietarios, proveedores, clientes, instituciones financieras, sociedad, gobierno, entre otros.

**TEORÍA ORGANIZACIONAL.-** La Teoría de la Organización es un sistema interdisciplinario que estudia la realidad económica y social de las organizaciones y explica científicamente sus estructuras, procesos y funciones.

**VALORES.-** Es una filosofía de vida de la organización basada en principios y forman parte de la cultura de la empresa. La práctica de los valores orienta a la ejecución exitosa de los planes empresariales y el

desarrollo de la empresa. Es utilizada en la gestión de muchas empresas la administración por valores.

**VENTAJAS COMPETITIVAS.-** La ventaja competitiva proviene de la habilidad para mantener en competencia disminuyendo costos mediante la alta eficiencia, el firme suministro de productos o servicios de alta calidad, y la correcta e inmediata respuesta a las necesidades del cliente.

**VISIÓN.-** Es la percepción futura de un negocio encaminado al crecimiento y desarrollo de la empresa. La visión responde a la pregunta ¿qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro.

### **2.3.13 MARCO LEGAL**

El principal marco normativo en materia de seguridad de nuestro país lo constituye la Constitución Política del Perú que establece:

En su Artículo 2° Derecho de la persona, inciso 1): A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. Inciso 24): A la libertad y a la seguridad personal.

En su Artículo 44°. Son deberes primordiales del Estado: defender la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación. Asimismo, es deber del Estado establecer y ejecutar la política de fronteras y promover la integración, particularmente latinoamericana, así como el desarrollo y la cohesión de las zonas fronterizas, en concordancia con la política exterior.

Artículo 118°. Corresponde al Presidente de la República, inciso 4) Velar por el orden interno y la seguridad exterior de la República.

Artículo 163°. El Estado garantiza la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional. La Defensa Nacional es integral y permanente. Se desarrolla en los ámbitos interno y externo. Toda persona, natural o jurídica, está obligada a participar en la Defensa Nacional, de conformidad con la ley.

Artículo 166°. La Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras.

Con Ley N.° 28879 publicado en el diario *El Peruano* el 18 de agosto de 2006, se establece la Ley de Servicio de Seguridad Privada, reglamentándose esta Ley con D.S. N.° 003-2011 publicado el día 31 de marzo del 2011 en el referido diario.

La importancia de este reglamento es poder comprometer a la capacidad que tienen las empresas de seguridad privada, para que conjuntamente con la Policía Nacional se pueda desarrollar planes e intercambio de información en comunicación y transmisión de casuística.

El D.S. N° 003-2011 en su artículo N.° 2 establece que están comprendidos dentro del alcance del presente reglamento, toda persona natural o jurídica, constituida conforme a la Ley General de Sociedades que realicen actividades relacionadas con los servicios de seguridad privada en todas sus formas o modalidades.

El artículo N.° 4 del referido Reglamento, establece que la Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (DICSCAMEC) del Ministerio del

Interior, es el Órgano encargado de autorizar controlar y supervisar las diversas modalidades de los servicios de seguridad privada, así como velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

El artículo N.º 10 de este Reglamento establece que los servicios de seguridad privada se desarrollan bajo las siguientes modalidades:

Personas Jurídicas:

- a. Prestación de Servicio de Vigilancia Privada.
- b. Prestación de Servicio de Protección Personal.
- c. Prestación de Servicio de Transporte de Dinero y Valores.
- d. Servicios de Protección por Cuenta Propia.
- e. Prestación de Servicio de Tecnología de Seguridad.
- f. Prestación de Servicio de Consultoría y Asesoría en Temas de Seguridad Privada.

Personas Naturales:

- a. Servicio Individual de Seguridad Personal.
- b. Servicio Individual de Seguridad Patrimonial.
- c. Servicio Individual de Consultoría y Asesoría en Temas de Seguridad Privada.

El presente trabajo de investigación comprende a la modalidad a. Prestación de Servicios de Vigilancia Privada de las Personas Jurídicas.

Cabe mencionar que, el gobierno creó la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) creado con decreto legislativo N.º 1127 del 06 de diciembre de 2012, entidad que reemplaza a la DICSCAMEC, cumpliendo todas sus funciones y prerrogativas de esta última.

La SUCAMEC está presidido por el superintendente nacional, quien es la máxima autoridad ejecutiva y será designado o removido por el presidente de la República, a propuesta del Ministro del Interior. El

ejercicio del cargo es de confianza y será a dedicación exclusiva. En el caso de la DICSCAMEC, este era un órgano con dependencia del Ministerio de Interior.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de esta investigación se ha utilizado el método científico que según Mario Bunge (1997) busca cumplir con un conjunto de conocimientos racionales, sistemáticos, verificables y falibles.

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Cuando se habla de tipo de investigación según Ángela Hernández (p. 57) “refiere al alcance que puede tener una investigación científica”, y al propósito general que persigue el investigador.

El tipo de estudio es descriptivo y aplicativo, ya que identifica características del universo de investigación y señala procedimientos del mismo. Las investigaciones en Ciencias Sociales se ocupan de la descripción de las características que identifican diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

Así, la investigación utiliza técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y cuestionarios.

### **3.2. Nivel de la Investigación**

Es una investigación de nivel descriptivo – correlacional. Se utiliza el método de observación, análisis, síntesis, inducción y deducción. En el desarrollo de esta investigación se busca la racionalidad y la objetividad, evitando especulaciones no fundamentadas, al considerar que la racionalidad se alcanza estructurando teoría compuestas de enunciados sistematizados fundamentados y que puedan ser contrastados, y el nivel de objetividad se logra al reflejar hechos verdaderos e impersonales de la realidad.

### **3.3. Método de la Investigación**

El tipo de estudio planteado está orientado a identificar la relación existente entre dos variables: planeamiento estratégico y la mejora de la gestión y el desarrollo de las empresas.

El método que se emplea en la investigación en un principio es el de observación, ya que se perciben ciertos rasgos existentes en el objeto de estudio. Luego se utiliza el método inductivo, dado que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Del mismo modo, se emplean el método de análisis que se utiliza para la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad del estudio; y el método de síntesis para relacionar los elementos componentes del problema y crear explicaciones a partir de su estudio.

Las técnicas de recolección de la información empleadas se obtienen por fuentes primarias y secundarias. Por fuentes primarias se realizaron entrevistas y encuestas a las empresas seleccionadas en el estudio. Por fuentes secundarias se obtuvo información mediante documentos, textos, revistas, publicaciones periodísticas e información vía Internet.

### **3.4. Diseño de la Investigación**

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal, con énfasis en la descripción y correlación de las variables que conforman la hipótesis planteada.

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El énfasis en la descripción tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

Este diseño de la investigación también busca establecer la correlación entre las variables analizadas.

El diseño de la investigación comprende tres partes:

- I. Etapa de Recolección de datos, mediante las encuestas y entrevistas a profundidad.
- II. Etapa de Revisión de la información en base al Modelo de excelencia en la Gestión del Premio a la Calidad de Perú.



- III. Etapa de Puntuación en base a los lineamientos del Modelo de excelencia en la Gestión del Premio a la Calidad de Perú.
- IV. Etapa de Medición de indicadores de Gestión

### **3.5. Población y Muestra**

#### **3.5.1 Población de estudio**

La población de estudio para el presente trabajo de investigación comprende a 232 empresas de seguridad y vigilancia privada ubicadas en Lima Metropolitana, conformado por pequeñas, medianas y grandes empresas, de acuerdo a la información obtenida de la Dirección General de Control de Servicios de seguridad, Control de Armas, Munición y Explosivos de uso civil (DICSCAMEC).

#### **3.5.2 Tamaño de la Muestra**

Los criterios de selección de la muestra es analizar a grandes empresas que desarrollen el Planeamiento Estratégico para así determinar bajo el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, cual es el nivel de calidad de este proceso.

En Lima Metropolitana existen cinco empresas de seguridad y vigilancia privada, con más de diez años de antigüedad y con más de 4000 trabajadores según lo investigado y que se ha plasmado en una ficha técnica detallada. (Ver Anexo N.º 02).

De la población se tomaron las tres únicas grandes empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de su país de origen, que sus servicios están globalizados y tienen mayor participación en el mercado nacional en su sector; y brindan seguridad en 628 agencias bancarias. (Ver Cuadro 3.1).

**Cuadro 3.1 Ficha Técnica de la Muestra**

<b>Sector</b>	Seguridad y vigilancia privada
<b>Población</b>	232 Empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana
<b>Unidad de análisis</b>	Grupo Prosegur , G4S Perú S.A.C y Securitas S.A.C
<b>Población de estudio</b>	Empresas de seguridad y vigilancia privada con más de 10 años de antigüedad y con más de 4,000 trabajadores
<b>Criterio de la muestra</b>	3 empresas internacionales mayores de 4,000 trabajadores, que cotizan en la Bolsa de Valores de su país de origen
<b>Trabajo de campo</b>	Febrero 2011 a Octubre 2012
<b>Tratamiento de la información</b>	Survey, información procesada con el Programa Estadístico SPSS y con el software de Microsoft Excel, entrevista a profundidad, análisis documental, cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

Para investigar los indicadores de resultados se seleccionaron a los clientes más representativos de estas empresas, los cuales en conjunto suman una cantidad de 628 agencias bancarias de las cuatro entidades financieras privadas más importantes del país. El indicador de satisfacción al cliente se medirá en las agencias de los principales clientes, para lo cual se toma una muestra representativa; dado que la población es finita se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2_{\alpha} * N * P * Q}{i^2 * (N-1) + z^2_{\alpha} * P * Q}$$

Donde:

$Z_{\alpha}$  = nivel de confianza 95%       $Z = 1.96$

$n$  = Población = 628 Agencias de atención al cliente

$P = 0.5$  Probabilidad de éxito

$Q = 0.5$  Probabilidad de fracaso

$i = 10\%$  error máximo permisible

Remplazando:

$$n = ((1.96)^2(628)(0.59(0.5)) / ((0.1)^2(627) + (1.96)^2(0.5)(0.5)) = 83$$

agencias bancarias.

### **3.6 Técnica de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos constituyen procedimientos que permiten el acceso de la información requerida para su análisis correspondiente. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron métodos de análisis cualitativo y cuantitativo, efectuado a través de encuestas, entrevistas, información estadística, análisis documental, observación y trabajo de gabinete.

#### **3.6.1 Método Cuantitativo**

Este método cuantitativo se realiza, a través de las magnitudes medibles y los procesos lógicos, constituyéndose por encuestas, entrevistas e información estadística.

Para el análisis cuantitativo se usaron diferentes programas aplicativos estadísticos tales como el SPSS y el software Microsoft Excel. Para este análisis se utilizó la Prueba Estadística de Chi Cuadrado para la contrastación de la hipótesis con los resultados obtenidos.

#### **3.6.2 Método Cualitativo**

El método de análisis cualitativo para el desarrollo de este trabajo de investigación, comprende la utilización de los métodos de investigación

comparativos en el caso de analizar y sintetizar sus diferencias así como sus similitudes; asimismo utiliza el método descriptivo para evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos dentro de un periodo de tiempo.

Se utilizaron métodos de investigación documental, observación, análisis, síntesis, entrevistas, encuestas entre otros.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Presentación, análisis y características de las Unidades de Investigación**

Para el estudio realizado se seleccionó tres grandes empresas que tienen características comunes y que operan en Lima Metropolitana, las cuales se describirán en los siguientes acápite.

##### **4.1.1 Grupo Prosegur**

###### ***4.1.1.1 Historia***

Prosegur es una empresa de seguridad privada que nace en España, en el año 1976 constituyéndose en la única empresa de ese país que cotiza en la bolsa de valores. Tiene una antigüedad de 35 años desde su fundación y en el año 1995 comienza su expansión en Europa y Latinoamérica con servicios de vigilancia privada.

Es una compañía global con una plantilla superior a los 104 000 empleados y una flota de más de 5200 vehículos, proporcionando

servicios especializados de seguridad en trece países de Europa, Asia y Latinoamérica, tales como España, Francia, Portugal y Rumanía en Europa; Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay en Latinoamérica; y Singapur en Asia.

Prosegur se ha convertido en un grupo económico muy importante al expandir sus actividades y adquirir diferentes empresas. En 1992, se crea la división de Alarmas, hoy en día Prosegur Activa, permitiendo al Grupo la cobertura de todos los sectores en el ámbito de la seguridad. En 1995, Prosegur entra en el mercado italiano con Prosegur Roma y comienza su expansión por Latinoamérica con servicios de vigilancia.

En el 2005, Prosegur apuesta por las nuevas tecnologías de seguridad y adquiere el Grupo Nordés en España, fruto de esta adquisición nace Nordés – Prosegur Tecnología, una compañía pionera en sistemas electrónicos de seguridad y protección contra incendios. También durante el 2005, Prosegur adquiere la empresa de seguridad española, CESS reforzando de este modo su posición de liderazgo en España.

A nivel internacional, se adquieren las compañías brasileñas de transporte Preserve Segurança y Transpev, lo que la convierte en la primera empresa del mercado de la seguridad privada en Brasil. Por último, en ese año, Prosegur abre un nuevo mercado con su entrada en Rumania. En el 2006, Prosegur adquiere, en el área de tecnología, las compañías Escol en Portugal y Fireless en Argentina. En el 2007, Prosegur continúa con su política de adquisiciones reforzando las distintas áreas de negocio. De este modo, adquiere en Colombia a Thomas Greg & Sons Transportadora de Valores S.A., empresa dedicada a la Logística de Valores, Gestión de Efectivo y Gestión de Cajeros.

En Europa, Prosegur adquiere IVRI en Italia y Crisegur en España. El año se cierra con la adquisición en el área de tecnología de la compañía española IASA. En el 2008, Prosegur adquiere en el área de vigilancia

–logística de valores y gestión de efectivo– Ryes en México. En el área de seguridad residencial, adquiere en Chile la compañía Telemergencia.

En el año 2009 adquiere en el área de vigilancia –Logística de Valores y Gestión de Efectivo– Norsergel y Centuria en Brasil y Blindados SLR en Uruguay y en Europa, adquiere la compañía francesa Valtis. En ese mismo año adquiere en el área de seguridad privada a ORUS y Punta Systems en Perú y Uruguay, respectivamente. En el 2010, Prosegur adquiere la cartera de Vigilancia Activa de la compañía francesa Maison de la Sécurité y en el 2011 Prosegur entra en el mercado asiático con la adquisición de Prosec, en Singapur. Últimamente, adquiere en el área de tecnología, Setha en Brasil, Segmatic en Chile y GIASA en Argentina.

En el Perú, el grupo Prosegur cuenta con 9631 trabajadores al 30 de junio de 2011, el cual está conformado por las empresas:

- Proseguridad S.A. creada por el Grupo Prosegur con 5025 trabajadores; Orus S.A con 2491 trabajadores.
- Cía. de Seguridad Prosegur S.A. con 2454 trabajadores.

Esta información es obtenida de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) a través de las planillas electrónicas del personal que se encuentra en su página web.

La empresa Prosegur está considerada dentro de las tres empresas principales del Mundo ocupando el tercer lugar después de Group 4 Securicor (G4S) y Securitas.

#### **4.1.1.2 Visión**

Prosegur tiene como visión: “Ser líder y referente en servicios de seguridad en todos los mercados donde Prosegur está presente buscando altos niveles de eficacia y rentabilidad en beneficio de nuestros clientes, empleados y accionistas”.

Se observa el objetivo de liderazgo y rentabilidad que tiene la empresa así como el impacto que desea generar en sus partes interesadas.

#### **4.1.1.3 Misión**

La misión de Prosegur es: “Generar valor para nuestros clientes, la sociedad y accionistas ofreciendo soluciones de seguridad integrales y especializadas contando con la tecnología más avanzada y el talento de los mejores profesionales”.

La misión de la empresa se basa en tres actores importantes: clientes, sociedad y accionistas, para lo cual utiliza dos factores clave en la organización: las personas y la tecnología.

#### **4.1.1.4 Valores**

Prosegur desarrolla los valores para todas sus empresas a nivel mundial, teniendo como pilares:

- **Proactividad.** La empresa busca la satisfacción continua de sus clientes superando sus expectativas.
- **Creación de valor.** La organización genera un compromiso con el personal, clientes, sociedad y los accionistas en la búsqueda de construir un mundo más seguro y mejor.
- **Orientación al cliente.** Muestra el esfuerzo de trabajar por y para los clientes mediante una comunicación constante.
- **Transparencia.** Es un valor base para este tipo de empresas. En Prosegur busca con este ítem ganar la confianza y el respeto de los trabajadores, accionistas, proveedores y clientes.
- **Excelencia.** Para Prosegur es la voluntad de servir y atender a sus clientes, basados en la mejora continua, tomándolo como una actitud personal de hacer las cosas bien desde el principio hasta el final.



- **Liderazgo.** Para la empresa es una consecuencia natural del respeto y la confianza que buscan transmitir dentro y fuera de la empresa.
- **Trabajo en equipo.** En Prosegur destacan las aptitudes, conocimientos y responsabilidades de todo su personal a nivel mundial con el fin de superar las expectativas de sus clientes.
- **Marca.** Destaca el reconocimiento de la marca de la empresa y el cuidado que debe tener todo el personal al representar a la organización.

#### ***4.1.1.5 Certificaciones de calidad***

En Prosegur cuentan con los principales reconocimientos internacionales en materia de calidad que garantizan tanto la calidad de su servicio avalado por las correspondientes certificaciones de organismos acreditados; como es el caso de:

- ISO 9001-Gestión de Calidad.
- ISO 14001-Gestión Medioambiental.
- OSHAS 18001-Seguridad y Salud Ocupacional.
- BASC-Control y Seguridad en Comercio Internacional.
- DGAC-RAP 111-Servicios Especializados Aeroportuarios .

Asimismo, sus actividades están basadas en las mejores prácticas de clase mundial como es el caso de:

- Planeamiento Estratégico, PMI – Gestión de Proyectos.
- COSO ERM – Gestión Integral de Riesgos.
- ISO 27001 – Gestión de Seguridad de Información.
- BS 25999 – Gestión de Continuidad de Negocio.

#### **4.1.2 G4S Perú S.A.**

##### ***4.1.2.1 Historia***

G4S Perú es una empresa de Derecho Privado que opera bajo el régimen de las empresas de Intermediación Laboral desde el 14 de enero de 1999. Posee presencia en los 24 departamentos del Perú y la Provincia Constitucional del Callao, contando con las autorizaciones expedidas tanto por la Autoridad de Trabajo como la del Ministerio del Interior.

G4S Perú S.A es una empresa del grupo Group 4 Securicor que es el mayor empleador que cotiza en la Bolsa de Valores de Londres, con presencia en más de 125 países en los cinco continentes y operando en seis países de Latinoamérica, teniendo una segunda lista de acciones en Copenhague (Capital de Dinamarca) y siendo el segundo empleador más grande del mundo después de Walmart.

Su capital social actual de G4S Perú S.A. asciende a la suma de S/. 11 036 826.00 de propiedad de G4S INC. (Antes Wackenhut International Inc.). Al 30 de junio de 2011, cuenta con 6255 trabajadores, de acuerdo a la información obtenida de las planillas electrónicas de personal de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Group 4 Securicor es considerada como la primera empresa más grande del mundo en el sector de seguridad privada.

##### ***4.1.2.2 Visión***

La visión de G4S es: “Que nuestros clientes nos reconozcan como una empresa líder, eficiente y eficaz; que nuestra gente sea el factor que genere el éxito, reconociendo a G4S como la mejor empresa donde trabajar, que nuestros accionistas vean materializado el valor agregado

de sus inversiones en la responsabilidad social que tenemos con nuestra comunidad”.

En la visión se encuentra la búsqueda de reconocimiento de la empresa, teniendo como actores claves a cliente, colaboradores, accionistas y sociedad en general.

#### **4.1.2.3 Misión**

La misión de G4S es: “Proporcionar soluciones de carácter empresariales, con la más alta calidad, permitiéndoles a nuestros clientes convertirse en nuestros socios estratégicos dedicándose en su totalidad y con todos sus recursos a sus actividades fundamentales”.

Su misión enmarca exclusivamente la razón de ser de la organización brindando la máxima atención a sus clientes.

#### **4.1.2.4 Valores**

Para G4S los valores son la muestra de cómo dirigen su negocio, desarrollando relaciones positivas con todos los colaboradores, incluyendo clientes, empleados, inversionistas y las comunidades donde trabajan.

- **Foco en el cliente.** Destaca la cercana relación con sus clientes, lo que genera confianza y trabajo en equipo.
- **Experiencia.** La emplean para crear y entregar el servicio correcto, mediante la innovación y liderazgo.
- **Desempeño.** Se enfocan en mejorarlo año tras año para crear una sostenibilidad a largo plazo.
- **La mejor gente.** La empresa tiene cuidado de emplear a las mejores personas, desarrollando sus habilidades, ofreciéndoles oportunidades e inspirándolos a vivir en nuestros valores.

- **Integridad.** Siempre confían en que hacen lo correcto.
- **Trabajo en equipo y colaboración.** Muestra la colaboración por el beneficio de G4S en general.

#### ***4.1.2.5 Políticas del Sistema Integrado de Gestión***

- **Los clientes son su razón de ser.** Buscan atender a sus clientes de manera individualizada, ágil y efectiva, con personal competente y cortés, manteniendo comunicaciones abiertas y capacidad de respuesta acorde a sus requerimientos y expectativas.
- **Proteger el medio ambiente.** Plantea usar de forma responsable los recursos con el propósito de prevenir riesgos de impacto y contaminación ambiental en la prestación de sus servicios.
- **Cuidar la salud y seguridad de su gente.** Se enfoca en minimizar los riesgos que puedan existir en el desarrollo de las funciones de los colaboradores, creando mecanismos de prevención y control adecuados, velando por la salud ocupacional y manteniendo condiciones de seguridad adecuadas.
- **Trabajos para la seguridad del comercio exterior.** Busca mantener sistemas de seguridad y control efectivos para las actividades de comercio exterior, implementando acciones que fortalezcan su integridad y proyectando esta filosofía de trabajo al interior de la organización con el propósito de contrarrestar actividades ilícitas y condiciones de riesgo.
- **Cumplir con las regulaciones aeronáuticas peruanas.** Cumplen con las Regulaciones Aeronáuticas Peruanas, aplicables a los términos, condiciones y limitaciones previstas en las especificaciones de la operación, a fin de prevenir actos de interferencia ilícita. Para cumplir a cabalidad con esta política promueven la mejora continua de los procesos de su Sistema Integrado de Gestión.

### **4.1.3 Securitas S.A.C.**

#### ***4.1.3.1 Historia***

La historia de Securitas como empresa transnacional comenzó en Suecia en 1934. En nuestro país, Securitas Perú está respaldada por la solidez de la empresa Securitas AB y por casi 20 años de experiencia en el sector de seguridad privada en el Perú.

Erik Philip-Sörensen funda Häslingborgs Nattvakt, expandiéndose rápidamente al adquirir otras empresas del rubro hasta mediados de 1949 en que se reúnen bajo el nombre de SECURITAS.

En la década de los 80 Securitas se divide en dos empresas, una internacional y otra nacional, la que opera nacionalmente en Suecia es adquirida por Inversiones AB Latour y comienza a cotizar en la bolsa de Estocolmo.

Al inicio de los 90, Securitas, bajo el liderazgo de Merker Schörling, comienza su expansión internacional con la adquisición de Protectas que operaba en Francia, Suiza, Austria y Alemania; y en España, adquieren Esabe. En 1998, Proteg en Francia y Raab-Karcher en Alemania se suman a la división internacional de Securitas.

En 1999 se inicia el posicionamiento de Securitas en USA, con la adquisición de Pinkerton, la empresa número uno en seguridad privada en Norteamérica y en el 2000 se une la número dos, Burns. Posteriormente adquiere Loomis, Fargo & Co., la más importante empresa en seguridad de valores del mercado.

Siguiendo con su plan de expansión en el 2004 se unen Bell Group en UK y Eurotells en Francia, así continúa su crecimiento en mercados latinoamericanos y asiáticos.

Actualmente Securitas AB es uno de los principales líderes en seguridad del mundo con más de 280 000 empleados, operando en 51 países, estando presentes en Norteamérica, Europa, Latinoamérica, en el Medio Oriente, Asia y África.

Securitas comienza a operar en Perú en noviembre del 2007, luego de un proceso de selección y evaluación de las empresas de seguridad más importantes, se deciden adquirir a la empresa Forza S.A., empresa muy importante del sector de seguridad y vigilancia, con más de 16 años de antigüedad que fue fundada en 1991.

Al 30 de junio de 2011, en el Perú cuenta con 5218 trabajadores, de acuerdo a la información obtenida de las planillas electrónicas de personal de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

#### **4.1.3.2 Visión**

Para Securitas su visión es: “Llevar el modelo de “Seguridad Privada” a los clientes para que todos puedan acceder a una vida más segura”.

Nos muestra una visión sencilla que busca perdurar la razón de ser de la empresa.

#### **4.1.3.3 Misión**

La misión de Securitas es proteger hogares, lugares de trabajo y comunidades para que los clientes, empleados, accionistas y otros interesados perciban favorablemente a la Compañía, la ética y los valores deben jugar un rol preponderante en todas nuestras operaciones. Esta conducta posibilita buenos negocios.

La ética debe ser una cuestión diaria y cada acción emprendida por Securitas y por cada uno de sus empleados debe responder a las más altas exigencias éticas, morales y legales.

#### **4.1.3.4 Valores**

En Securitas se prioriza la honestidad, ya que las personas les confían su seguridad, se hacen responsables de las propiedades, por eso es importante inculcar los valores sólida y claramente.

- **Integridad.** Los empleados de Securitas son honrados y por tanto, de total confianza a la hora de trabajar sin supervisión y con objetos de valor en las instalaciones de los clientes. Securitas nunca hace concesiones en sus exigencias de integridad, en la que se incluye expresar de forma abierta las opiniones, no retener información y comunicar adecuadamente las irregularidades.
- **Eficacia.** La eficiencia implica observar, escuchar y evaluar: los empleados de Securitas están siempre atentos. Los profesionales de la seguridad desarrollan una intuición que les permite advertir cosas que otros no ven.
- **Servicio.** Siempre que se los requiera, los empleados de Securitas prestarán su asistencia, aun cuando no forme parte de su trabajo. De acuerdo con un empeño continuo por conseguir una vida más segura.

#### **4.1.3.5 Políticas del Sistema Integrado de Gestión**

Securitas Perú asume su misión y su compromiso mediante el establecimiento de los siguientes objetivos:

- Cumplir la legislación aplicable a todas las actividades que desempeña.

- Desarrollar una relación de prevención y colaboración con los clientes, orientada a satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Asegurar la calidad de los servicios prestados a través de la formación, motivación y desarrollo profesional de sus trabajadores.
- Establecer relaciones de desarrollo mutuamente beneficiosas con los proveedores, basadas en la ética y la confianza mutua.
- Prevenir y minimizar los riesgos profesionales de calidad, seguridad, salud, medio ambiente y de protección interna contra actos ilícitos, promoviendo un ambiente seguro y saludable en el trabajo.
- Prevenir la contaminación y minimizar los impactos ambientales derivados de sus actividades fomentando el consumo eficiente de los recursos naturales y de energía.
- Definir y revisar periódicamente los objetivos y metas de la calidad, seguridad, salud medio ambiente y de protección interna.
- Promover la práctica de gestión socialmente responsable de la empresa hacia la comunidad, sociedad y el gobierno.

## **4.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

### ***4.2.1 Análisis de la Aplicación del Plan Estratégico***

La evaluación realizada a las unidades de investigación se desarrolló mediante una lista de verificación con el Criterio de Planeamiento Estratégico del Modelo de Excelencia en la Gestión aplicado en nuestro país. Esta evaluación se realizó con una entrevista las empresas de seguridad y vigilancia privada.



#### 4.2.1.1 Lista de Verificación de G4S

##### ▪ Subcriterio 2.1 Desarrollo de Estrategias

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a Proceso de Desarrollo estratégico.					
a.1 Proceso de planificación de las estrategias.					
	a.1.1 ¿Cómo la organización lleva a cabo su planeamiento estratégico?		X		El plan estratégico es desarrollado por la Matriz en forma corporativa con sede en Inglaterra (Londres). Perú constituye una unidad estratégica de negocio.
	a.1.2 ¿Cuáles son los pasos claves del proceso?			X	El diagnóstico, formulación, ejecución, control y evaluación.
	a.1.3 ¿Quiénes son los participantes clave?		X		Todos los niveles gerenciales.
	a.1.4 ¿Cómo determina las competencias esenciales?		X		Lo establece la matriz corporativamente siendo cuatro: seguridad física, electrónica, penitenciaria y transporte de valores. En el Perú se desarrollan dos: seguridad física y electrónica.
	a.1.5 ¿Cuáles son los horizontes temporales del planeamiento a corto y largo plazo?			X	Corto, mediano y largo plazo.
	a.1.6 ¿Cómo el proceso estratégico aborda estos horizontes temporales?		X		1 año, 2 años y de 3 años a más.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Consideraciones estratégicas.					
	¿Cómo se asegura que la planeación estratégica aborda los aspectos claves mencionados a continuación, así como su recolección para el proceso del planeamiento estratégico?				
	a.2.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.			X	El diagnóstico comprende el análisis de los diferentes factores que comprende la matriz FODA de la organización. Se obtienen del ambiente externo e interno.
	a.2.2 Indicios tempranos de cambios importantes en tecnología, mercados, productos, preferencias de los clientes, competencias y el ámbito de las regulaciones.		X		Para G4S estos indicios al ser una empresa global no es muy fácil obtener información de cada país debido a las diferentes regulaciones. Los cambios tecnológicos, mercadológicos y de la competencia no es obtenido con mucha prontitud.
	a.2.3 Sostenibilidad de la organización a largo plazo incluyendo las competencias esenciales necesarias y proyección de desempeño futuro.			X	La sostenibilidad a largo plazo puede observarse en su crecimiento económico a nivel de sus ventas, rentabilidad y posicionamiento corporativamente.
	a.2.4 Capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico.			X	Cuenta con un equipo debidamente capacitado y con los recursos materiales, tecnológicos y financieros suficientes. Además de contar con un sistema de gestión integrado.

ÍTEMS			N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b Objetivos estratégicos.						
b.1 Objetivos estratégicos clave.						
		b.1.1 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves de la organización y el cronograma para alcanzarlo?		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener el liderazgo global en seguridad privada.</li> <li>- Incremento de ventas.</li> <li>- Mayor rentabilidad.</li> <li>- Presencia en nuevos mercados.</li> <li>- Construir relaciones duraderas a largo plazo.</li> <li>- Capacitación continua al personal.</li> <li>- Mejoramiento continuo del servicio.</li> </ul> <p>Los objetivos son programados a través de sus indicadores de desempeño (financieros y no financieros).</p>
		b.1.2 ¿Cuáles son las metas más importantes para esos objetivos estratégicos?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Rentabilidad en porcentaje y unidades monetarias.</li> <li>- Incremento en números de nuevos clientes.</li> <li>- Incrementar en números la presencia en nuevos países.</li> </ul>

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b.2 Consideraciones de los objetivos clave.					
1	¿Cómo los objetivos estratégicos de la organización alcanzan los siguientes aspectos:				
b.2.1.1	Abordan los desafíos y las ventajas estratégicas.			X	Los desafíos y ventajas estratégicas se abordan en función a las oportunidades y sus fortalezas de la organización.
b.2.1.2	Abordan las oportunidades para la innovación en los productos, en las operaciones y en los modelos de negocios .		X		Buscan brindar una seguridad integral con el soporte de la tecnología electrónica y de las comunicaciones.
b.2.1.3	Capitalizan las competencias esenciales actuales y abordan las necesidades potenciales para nuevas competencias esenciales.		X		Ofrecen a sus clientes los servicios de seguridad electrónica, asesoría y consultoría de seguridad.
b.2.1.4	Equilibran oportunidades y desafíos a corto y largo plazo.			X	Aprovechan las nuevas oportunidades para su crecimiento en el mercado proyectándose a corto y largo plazo.
b.2.1.5	Consideran y equilibran las necesidades de todas las partes interesadas.		X		Buscan satisfacer a la mayor parte de sus stakeholders.
b.2.1.6	Mejoran la capacidad para adaptarse a modificaciones imprevistas en las condiciones de mercado.		X		Buscan adaptarse a las nuevas culturas, la normatividad legal en los países que prestan el servicio y cumplir las exigencias del cliente.

▪ **Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia**

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a Desarrollo y despliegue de los planes de acción.					
a.1 Desarrollo de los Planes de Acción.					
	a.1.1 ¿Cómo se desarrolla los planes de acción?			X	Los planes de acción se desarrollan de acuerdo a los objetivos estratégicos.
	a.1.2 ¿Cuáles son los planes de acción clave de corto y largo plazo y su relación con los objetivos estratégicos?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del volumen de ventas (corto plazo).</li> <li>- Optimización de costos (corto y largo plazo).</li> <li>- Captar nuevos clientes (corto y largo plazo).</li> <li>- Incremento del número de clientes (corto y largo plazo).</li> <li>- Certificaciones de calidad (corto plazo y largo plazo).</li> </ul>
	a.1.3 ¿Cuáles son los cambios planeados clave, si los hubiera en sus productos, clientes, mercados, proveedores, asociados, y en la manera en cómo se operará?		X		Integrar el servicio de seguridad y vigilancia con la seguridad electrónica y la incursión en nuevos países a través de fusionarse o adquirir empresas locales.

ÍTEMES		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Implementación de los planes de acción.					
	a.2.1 ¿Cómo despliega los planes de acción a través de la organización, al personal, a los proveedores y asociados claves según corresponda para alcanzar sus objetivos estratégicos clave?		X		Se despliega a nivel global a través de unidades estratégicas de negocio de cada país, estableciendo indicadores a cumplir, sensibilizando y comprometiendo al personal responsable.
	a.2.2 ¿Cómo asegura que los resultados clave de los planes de acción puedan ser sostenidos?			X	Se asegura la sostenibilidad de los planes de acción estableciendo indicadores de desempeño: financieros y no financieros.
a.3 Asignación de recursos					
	a.3.1 ¿Cómo asegura que los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar al cumplimiento de los planes de acción, mientras se cumple con las obligaciones actuales?			X	Se asegura en función a la capacidad financiera y económica con que cuenta G4S que principalmente se muestra en el presupuesto financiero.
	a.3.2 ¿Cómo asigna estos recursos para apoyar el cumplimiento de estos planes?		X		Cada unidad de negocio tiene la capacidad de asegurar el cumplimiento de los planes contando con el soporte de la casa matriz.
	a.3.3 ¿Cómo gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes para asegurar la viabilidad financiera de la organización?			X	La empresa cuenta con un sistema de gestión de riesgos y un sistema de gestión integrado que permite reducir los riesgos financieros y la viabilidad.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.4 Planes para los RR.HH.					
	a.4.1 ¿Cuáles son sus planes clave de personal o de recursos humanos, para cumplir los objetivos estratégicos y los planes de acción de corto y largo plazo?			X	El proceso de selección, inducción, capacitación y el entrenamiento del personal tanto al personal operativo como administrativo en corto plazo y largo plazo.
	a.4.2 ¿Cómo los planes abordan los impactos potenciales sobre las personas en la dotación y cualquier cambio potencial en las necesidades de aptitud y cantidad de personal?			X	Se establece políticas de retención del talento y una base de datos del personal que haya aprobado el proceso de selección del personal para poder llamarlos en caso de requerirse personal.
a.5 Mediciones de desempeño.					
	a.5.1 ¿Cuáles son los indicadores o mediciones de desempeño clave para el seguimiento del cumplimiento y efectividad de sus planes de acción?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rentabilidad económica financiera.</li> <li>– Porcentaje de satisfacción del cliente.</li> <li>– Porcentaje de quejas de los clientes.</li> <li>– Número de nuevos clientes.</li> <li>– Porcentaje en el retraso del servicio.</li> <li>– Porcentaje de inversión en capacitación.</li> <li>– Porcentaje de capacitación del personal.</li> <li>– Porcentaje de ausentismo del personal.</li> <li>– Porcentaje de rotación de personal.</li> </ul>

SUBCRITERIOS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.5 Mediciones de desempeño.					
	a.5.2 ¿Cómo asegura que el sistema de medición global de los planes de acción refuerza el alineamiento organizacional?			X	Se asegura alineando las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos
	a.5.3 ¿Cómo asegura que el sistema de medición cubra la totalidad de las áreas de despliegue y partes interesadas clave?			X	El despliegue del sistema de medición de indicadores a las partes interesadas claves se efectúa principalmente desde la matriz a nivel corporativo.
a.6 Modificaciones de los planes de acción.					
	a.6.1 ¿Cómo establece e implementa planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los mismos y una rápida ejecución de los nuevos?			X	Los planes de acción estratégicas son flexibles ante la circunstancias que pueden ser modificados en función al interés de G4S o del cliente. Asimismo cuentan con planes de contingencia.
b. Proyección del desempeño.					
	b.1 Indicadores o mediciones claves.				
	b.1.1 ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño para el horizonte temporal tanto del corto como del largo plazo?		X		La proyecciones de los indicadores se establecen temporalmente: 1 año, 2 años y de 3 a más años.



SUBCRITERIOS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b Proyección del desempeño.					
	b.1 Indicadores o mediciones claves.				
	b.1.2 ¿Cómo compara el desempeño proyectado de su organización con el de sus competidores u organizaciones comparables?		X		Los indicadores de desempeño establecidos son parcialmente comparados con las empresas que cotizan en la bolsa de valores y son únicamente dos (Prosegur y Securitas). Su misma naturaleza de ser empresas de seguridad limita la difusión de sus indicadores de desempeño.
	b.1.3 ¿Cómo se compara con benchmarks, con las metas, y el desempeño clave pasado, según sea apropiado?		X		Se aplica el benchmarking a través de comparar su desempeño con las principales empresas de su sector en cada país, además se compararan internamente sus indicadores claves de desempeño respecto a los periodos anteriores.
	b.1.4 Si hubiera brechas en el desempeño actual o el proyectado, frente al de la competencia u organizaciones comparables como las abordará la organización.			X	De observarse brechas con los indicadores de desempeño existentes respecto a las empresas de la competencia, se aborda con flexibilidad a fin de modificar las acciones estratégicas.

C : Cumple

NC: No cumple

PC: Parcialmente Cumple

- **Puntuación**

El modelo de Excelencia en la Gestión nos brinda un sistema de puntuación. El criterio de Planeamiento Estratégico tiene 85 puntos en total. En el caso de la empresa G4S la puntuación alcanzada es de 58.

HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN				
CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	Puntuación Total	Porcentaje 0 - 100%		Puntuación Final
	Posible	(Escala 5%)		A x B
	A	B		C
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO				
2.1 Desarrollo de Estrategias	40	65	%	26
2.2 Implementación de la Estrategia	45	70	%	32
Total Criterio	85			58

#### 4.2.1.2 Lista de Verificación de Prosegur

##### ▪ Subcriterio 2.1 Desarrollo de Estrategias

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a Proceso de Desarrollo estratégico.					
a.1 Proceso de planificación de las estrategias.					
	a.1.1 ¿Cómo la organización lleva a cabo su planeamiento estratégico?			X	Realiza el plan estratégico a nivel corporativo a través de su matriz en España (Madrid). Se desarrolla en el Perú un plan estratégico alineado al plan corporativo.
	a.1.2 ¿Cuáles son los pasos claves del proceso?			X	El diagnóstico, formulación, ejecución, control y evaluación.
	a.1.3 ¿Quiénes son los participantes clave?		X		Todos los niveles gerenciales de la organización.
	a.1.4 ¿Cómo determina las competencias esenciales?			X	La actividad corporativa está compuesta por: – Vigilancia activa, la más relevante. – Logística de valores y gestión de efectivo, segunda línea de mayor importancia que comprende, traslado de dinero, conteo y procesos operativos de cajeros automáticos y traslado de objetos de valor. – Área de tecnología, actividad de diseño, instalación de sistemas electrónicos de seguridad y protección de incendios.

		ÍTEMS	N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
		a.1.5 ¿Cuáles son los horizontes temporales del planeamiento a corto y largo plazo?			X	Corto, mediano y largo plazo.
		a.1.6 ¿Cómo el proceso estratégico aborda estos horizontes temporales?		X		1 año, 2 años y de 3 años a más.
		a.2 Consideraciones estratégicas.				
		¿Cómo se asegura que la planeación estratégica aborda los aspectos claves mencionados a continuación, así como su recolección para el proceso del planeamiento estratégico?				
		a.2.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.		X		El diagnóstico comprende el análisis de los diferentes factores que comprende la matriz FODA de la organización.
		a.2.2 Indicios tempranos de cambios importantes en tecnología, mercados, productos, preferencias de los clientes, competencias y el ámbito de las regulaciones.		X		Estos indicios al ser una empresa global no es muy fácil obtener información de cada país porque tiene regulaciones diferentes.
		a.2.3 Sostenibilidad de la organización a largo plazo incluyendo las competencias esenciales necesarias y proyección de desempeño futuro.		X		Maneja bien sus indicadores financieros y de operaciones pero no indica las competencias esenciales para sus sostenibilidad.

		ÍTEM	N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
		a.2.4 Capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico.			X	Cuenta con los recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros con capacidad para ejecutar sus planes estratégicos. Cuenta con soporte de un buen gobierno corporativo.
b Objetivos estratégicos.						
		b.1 Objetivos estratégicos clave.				
		b.1.1 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves de la organización y el cronograma para alcanzarlo?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener y mantener el liderazgo.</li> <li>- Mantener y seguir desarrollando la tecnología y la innovación como base del compromiso de la excelencia.</li> <li>- Presencia en nuevos mercados.</li> <li>- Seguir manteniendo el nivel de crecimiento de ventas.</li> <li>- Mayor rentabilidad.</li> <li>- Mantener su modelo de excelencia operativa.</li> <li>- Mejorar los niveles de eficiencia en todos los mercados y divisiones en los países que opera.</li> </ul> <p>Los objetivos son programados a través de sus indicadores de desempeño (financieros y no financieros).</p>

ÍTEMS			N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
	b.1.2	¿Cuáles son las metas más importantes para esos objetivos estratégicos?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nivel de ventas.</li> <li>– Nivel de Rentabilidad porcentual.</li> <li>– Incremento de nuevos clientes.</li> </ul>
b.2 Consideraciones de los objetivos clave.						
	1	Cómo los objetivos estratégicos de la organización alcanzan los siguientes aspectos:				
	b.2.1.1	Abordan los desafíos y las ventajas estratégicas.			X	Abordan en función a las oportunidades y sus fortalezas.
	b.2.1.2	Abordan las oportunidades para la innovación en los productos, en las operaciones y en los modelos de negocios.		X		Buscan la innovación tecnológica, de procesos y productos en sus tres líneas de negocios.
	b.2.1.3	Capitalizan las competencias esenciales actuales y abordan las necesidades potenciales para nuevas competencias esenciales.		X		Están en búsqueda de nuevas competencias esenciales.
	b.2.1.4	Equilibran oportunidades y desafíos a corto y largo plazo.			X	Aprovechan las nuevas oportunidades para su crecimiento proyectándose a corto y largo plazo.
	b.2.1.5	Consideran y equilibran las necesidades de todas las partes interesadas.		X		Tiene un especial interés de satisfacer las necesidades de su grupo de interés.
	b.2.1.6	Mejoran la capacidad para adaptarse a modificaciones imprevistas en las condiciones de mercado.		X		Proseguir tienen como política corporativa adaptarse a las nuevas culturas, la normatividad legal en los nuevos países.

▪ **Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia**

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a Desarrollo y despliegue de los planes de acción.					
a.1 Desarrollo de los Planes de Acción.					
	a.1.1 ¿Cómo se desarrolla los planes de acción?			X	Los planes de acción se desarrollan de acuerdo a los objetivos estratégicos y de su unidad de negocio.
	a.1.2 ¿Cuáles son los planes de acción clave de corto y largo plazo y su relación con los objetivos estratégicos?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir incrementando el volumen de ventas (corto plazo y largo plazo).</li> <li>- Generar eficiencias en sus procesos.</li> <li>- Captar nuevos clientes (corto y largo plazo).</li> <li>- Nuevos mercados en diferentes países.</li> <li>- Incremento del número de clientes (corto y largo plazo).</li> <li>- Certificaciones de calidad (corto plazo y largo plazo).</li> </ul>
	a.1.3 ¿Cuáles son los cambios planeados clave, si los hubiera en sus productos, clientes, mercados, proveedores, asociados, y en la manera en cómo se operará?		X		Búsqueda de la eficiencia y la excelencia en sus servicios.

ÍTEMES		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Implementación de los planes de acción.					
	a.2.1 ¿Cómo despliega los planes de acción a través de la organización, al personal, a los proveedores y asociados claves según corresponda para alcanzar sus objetivos estratégicos clave?		X		Se despliega a nivel global a través de unidades estratégicas de negocio de cada país, estableciendo indicadores, sensibilizando y comprometiendo al personal.
	a.2.2 ¿Cómo asegura que los resultados clave de los planes de acción puedan ser sostenidos?			X	Se asegura la sostenibilidad estableciendo indicadores financieros y no financieros.
a.3 Asignación de recursos.					
	a.3.1 ¿Cómo asegura que los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar al cumplimiento de los planes de acción, mientras se cumple con las obligaciones actuales?			X	Se asegura en función a la capacidad financiera y económica para el logro de sus objetivos estratégicos.
	a.3.2 ¿Cómo asigna estos recursos para apoyar el cumplimiento de estos planes?			X	Se asigna los recursos en función a los presupuestos financieros asignados.
	a.3.3 ¿Cómo gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes para asegurar la viabilidad financiera de la organización?			X	La empresa cuenta con un sistema de gestión de riesgos a través de diferentes áreas, realizando un análisis de evaluación y control de todos los factores relevantes que puedan afectar su gestión. Cuenta a nivel corporativo con un departamento de gestión integral de riesgos (GIR).



ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.4 Planes para los RRHH.					
	a.4.1 ¿Cuáles son sus planes clave de personal o de recursos humanos, para cumplir los objetivos estratégicos y los planes de acción de corto y largo plazo?			X	El proceso de selección, inducción, capacitación y el entrenamiento del personal tanto al personal operativo como administrativo. Cuenta con una Universidad para el desarrollo de su personal.
	a.4.2 ¿Cómo los planes abordan los impactos potenciales sobre las personas en la dotación y cualquier cambio potencial en las necesidades de aptitud y cantidad de personal?			X	Aplicando políticas de retención del talento, mejoras salariales y alta capacitación al personal y una base de datos.
a.5 Mediciones de desempeño.					
	a.5.1 ¿Cuáles son los indicadores o mediciones de desempeño clave para el seguimiento del cumplimiento y efectividad de sus planes de acción?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rentabilidad económica financiera.</li> <li>– Porcentaje de satisfacción del cliente.</li> <li>– Porcentaje de quejas de los clientes.</li> <li>– Número de nuevos clientes.</li> <li>– Porcentaje en el retraso del servicio.</li> <li>– Porcentaje de inversión en capacitación.</li> <li>– Porcentaje de capacitación del personal.</li> <li>– Porcentaje de ausentismo del personal.</li> <li>– Porcentaje de rotación de personal.</li> </ul>

SUBCRITERIOS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.5 Mediciones de desempeño.					
	a.5.2 ¿Cómo asegura que el sistema de medición global de los planes de acción refuerza el alineamiento organizacional?		X		Se asegura alineando las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos.
	a.5.3 ¿Cómo asegura que el sistema de medición cubra la totalidad de las áreas de despliegue y partes interesadas clave?			X	El despliegue del sistema de medición de indicadores a las partes interesadas claves, se realiza a través de un análisis de todas las áreas, estableciendo indicadores de medición y comprometiendo para el logro de estos al personal.
a.6 Modificaciones de los planes de acción					
	a.6.1 ¿Cómo establece e implementa planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los mismos y una rápida ejecución de los nuevos?			X	Los planes de acción estratégicas son flexibles ante la circunstancias que pueden ser modificados en función a los grupos de interés de Prosegur, principalmente en sus clientes.
b Proyección del desempeño					
	b.1 Indicadores o mediciones claves				
	b.1.1 ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño para el horizonte temporal tanto del corto como del largo plazo?		X		La proyecciones de los indicadores se establecen temporalmente 1 año, 2 años y de 3 a más años.

SUBCRITERIOS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b Proyección del desempeño.					
	b.1 Indicadores o mediciones claves.				
	b.1.2 ¿Cómo compara el desempeño proyectado de su organización con el de sus competidores u organizaciones comparables?		X		Los indicadores de desempeño establecidos son parcialmente comparados con las empresas que cotizan en la bolsa de valores y son únicamente dos (G4S y Securitas). Su misma naturaleza de ser empresas de seguridad limita la difusión de sus indicadores.
	b.1.3 ¿Cómo se compara con benchmarks, con las metas y el desempeño clave pasado, según sea apropiado?		X		El benchmarking es utilizado como herramienta que permite comparar el desempeño de Prosegur con la de su competencia. Asimismo se compara los indicadores entre los diferentes periodos para ver su variación.
	b.1.4 Si hubiera brechas en el desempeño actual o el proyectado, frente al de la competencia u organizaciones comparables como las abordará la organización.			X	Las brechas con los indicadores de desempeño existentes respecto a las empresas de competencia, se aborda con flexibilidad y responsabilidad tratando de disminuir o eliminar estas brechas a través de oportunas decisiones estratégicas en coordinación con la matriz y subsidiaria en Perú.

- **Puntuación**

En el caso de la empresa Prosegur la puntuación alcanzada es de 53.

HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN			
CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	Puntuación Total Posible	Porcentaje 0 - 100% (Escala 5%)	Puntuación Final A x B
	A	B	C
<b>2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>			
2.1 Desarrollo de Estrategias	40	60 %	24
2.2 Implementación de la Estrategia	45	65 %	29
<b>Total Criterio</b>	<b>85</b>		<b>53</b>

#### 4.2.1.3 Lista de Verificación de Securitas

##### ▪ Subcriterio 2.1 Desarrollo de Estrategias

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a Proceso de Desarrollo estratégico.					
a.1 Proceso de planificación de las estrategias.					
	a.1.1 ¿Cómo la organización lleva a cabo su planeamiento estratégico?		X		Efectúa el plan estratégico a nivel corporativo de su matriz en Suecia (Estocolmo).
	a.1.2 ¿Cuáles son los pasos claves del proceso?			X	El diagnóstico, formulación, ejecución, control, evaluación y monitoreo.
	a.1.3 ¿Quiénes son los participantes clave?		X		Todos los niveles gerenciales de la organización.
	a.1.4 ¿Cómo determina las competencias esenciales?			X	Los servicios corporativos que oferta Securitas está conformado por: Vigilancia especializada, Servicio Mobile, Seguridad electrónica y Control de alarmas, Rastreo y custodia satelital y Consultoría e Investigación.
	a.1.5 ¿Cuáles son los horizontes temporales del planeamiento a corto y largo plazo?			X	Corto, mediano y largo plazo.
	a.1.6 ¿Cómo el proceso estratégico aborda estos horizontes temporales?			X	6 meses, 1 año, 2 años y de 3 años a más.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Consideraciones estratégicas.					
	¿Cómo se asegura que la planeación estratégica aborda los aspectos claves mencionados a continuación, así como su recolección para el proceso del planeamiento estratégico?				
	a.2.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.		X		El diagnóstico comprende el análisis de los diferentes factores que comprende la matriz FODA de la organización son obtenidos del ambiente externo e interno. Este diagnóstico es efectuado por un equipo gerencial.
	a.2.2 Indicios tempranos de cambios importantes en tecnología, mercados, productos, preferencias de los clientes, competencias y el ámbito de las regulaciones.			X	Al ser una empresa global con presencia Norteamericana, América Latina, Oriente Medio, Asia y África al tener política de organización horizontal y descentralizada les permite conocer los diferentes indicios de cambios.
	a.2.3 Sostenibilidad de la organización a largo plazo incluyendo las competencias esenciales necesarias y proyección de desempeño futuro.		X		La sostenibilidad a largo plazo puede observarse en su crecimiento económico a nivel de sus ventas, rentabilidad y posicionamiento corporativamente.
	a.2.4 Capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico.			X	Existe una alta capacitación en sus recursos humanos a través de su Instituto, cuenta con los recursos tecnológicos, materiales y financieros para ejecutar con éxito su plan estratégico.

ÍTEMS			N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b Objetivos estratégicos.						
b.1 Objetivos estratégicos clave.						
		b.1.1 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves de la organización y el cronograma para alcanzarlo?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevar el nivel de crecimiento de sus ventas.</li> <li>- Mayor rentabilidad económica.</li> <li>- Nuevas adquisiciones de empresas del sector a nivel nacional y en diferentes países (nuevos mercados).</li> <li>- Optimización de los costos</li> <li>- Los objetivos son programados a través de indicadores financieros y no financieros.</li> <li>- Mantener un índice elevado de retención de clientes.</li> <li>- Reducción de rotación de personal.</li> </ul>
		b.1.2 ¿Cuáles son las metas más importantes para esos objetivos estratégicos?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de ventas en unidades monetarias.</li> <li>- Nivel de rentabilidad en forma porcentual.</li> <li>- Incremento de números de clientes.</li> <li>- Número de adquisición o fusión con nuevas empresas en nuevos mercados interno y externo.</li> </ul>

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b.2 Consideraciones de los objetivos clave.					
	b.2.1 Cómo los objetivos estratégicos de la organización alcanzan los siguientes aspectos:				
	b.2.1.1. Abordan los desafíos y las ventajas estratégicas.		X		Abordan en función a sus fortalezas y oportunidades aplicando estrategias competitivas en su sector.
	b.2.1.2 Abordan las oportunidades para la innovación en los productos, en las operaciones y en los modelos de negocios.		X		Buscan la innovación tecnológica, de procesos y productos en sus líneas de negocios de: Vigilancia especializada, servicio mobile, control de alarmas, rastreo satelital y consultoría.
	b.2.1.3 Capitalizan las competencias esenciales actuales y abordan las necesidades potenciales para nuevas competencias esenciales.		X		Además de sus competencias esenciales en sus líneas de negocios, buscan desarrollar nuevas competencias.
	b.2.1.4 Equilibran oportunidades y desafíos a corto y largo plazo.		X		Las oportunidades constituyen un factor importante para su crecimiento y posicionamiento de mercado.
	b.2.1.5 Consideran y equilibran las necesidades de todas las partes interesadas.		X		Buscan satisfacer a la mayor parte de sus stakeholders.
	b.2.1.6 Mejoran la capacidad para adaptarse a modificaciones imprevistas en las condiciones de mercado.		X		Su política corporativa es adaptarse a las nuevas culturas, la normatividad legal, así como adecuarse a las exigencias del cliente.



▪ **Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia**

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a Desarrollo y despliegue de los planes de acción.					
a.1 Desarrollo de los Planes de Acción.					
	a.1.1 ¿Cómo se desarrolla los planes de acción?			X	Se desarrollan los planes de acción de acuerdo a los objetivos estratégico corporativos a través de su unidad de negocio o subsidiaria en el Perú.
	a.1.2 ¿Cuáles son los planes de acción clave de corto y largo plazo y su relación con los objetivos estratégicos?			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de ingresos.</li> <li>- Fidelización con los clientes a fin de retenerlos.</li> <li>- Establecer políticas de retención de talento para reducir la rotación del personal.</li> <li>- Analizar los procesos para su optimización y reducción de costos para incrementar su rentabilidad.</li> </ul>
	a.1.3 ¿Cuáles son los cambios planeados clave, si los hubiera en sus productos, clientes, mercados, proveedores, asociados, y en la manera en cómo se operará?		X		Su plan de acción obedece a su modelo de excelencia aplicado para su organización que busca la eficacia, la eficiencia y economía.

ÍTEMES		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Implementación de los planes de acción.					
	a.2.1 ¿Cómo despliega los planes de acción a través de la organización, al personal, a los proveedores y asociados claves según corresponda para alcanzar sus objetivos estratégicos clave?		X		Se despliega a nivel global a través de unidades estratégicas de negocio de cada país, estableciendo indicadores a cumplir, sensibilizando y comprometiendo al personal aplicando su propio modelo de excelencia.
	a.2.2 ¿Cómo asegura que los resultados clave de los planes de acción puedan ser sostenidos?			X	Se asegura la sostenibilidad de los planes de acción estableciendo indicadores de desempeño: financieros y no financieros.
a.3 Asignación de recursos.					
	a.3.1 ¿Cómo asegura que los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar cumplimiento de los planes de acción, mientras se cumple con las obligaciones actuales?			X	Se asegura a través de la ejecución del presupuesto financiero, en el que se asigna el desembolso para los diferentes recursos y planes establecidos.
	a.3.2 ¿Cómo asigna estos recursos para apoyar el cumplimiento de estos planes?		X		En función a los presupuestos financieros establecidos.
	a.3.3 ¿Cómo gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes para asegurar la viabilidad financiera de la organización?			X	Cuenta con un sistema de gestión de riesgos a través de diferentes áreas, realizando un análisis de evaluación y control de todos los factores relevantes que puedan afectar su gestión.

ÍTEMES			N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.4 Planes para los RR.HH.						
		a.4.1 ¿Cuáles son sus planes clave de personal o de recursos humanos, para cumplir los objetivos estratégicos y los planes de acción de corto y largo plazo?			X	Su plan clave del personal comprende el proceso de selección, inducción, capacitación y el entrenamiento del personal tanto al personal operativo como administrativo y gerencial en corto y mediano plazo. Cuenta con Instituto para la capacitación y desarrollo de su personal.
		a.4.2 ¿Cómo los planes abordan los impactos potenciales sobre las personas en la dotación y cualquier cambio potencial en las necesidades de aptitud y cantidad de personal?			X	A través de políticas de reducción de rotación del personal, políticas de retención del talento, salarios por encima de la competencia del sector y alta capacitación al personal. Base de datos del personal a solicitar su servicio en caso de requerimiento.
a.5 Mediciones de desempeño.						
		a.5.1 ¿Cuáles son los indicadores o mediciones de desempeño clave para el seguimiento del cumplimiento y efectividad de sus planes de acción?			X	Utilizan los indicadores: - Cliente. - Financieros. - Procesos internos. - Crecimiento y Aprendizaje personal.

SUBCRITERIOS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.5 Mediciones de desempeño.					
	a.5.2 ¿Cómo asegura que el sistema de medición global de los planes de acción refuerza el alineamiento organizacional?			X	El sistema de medición se asegura alineando las acciones del personal con los objetivos estratégicos de la organización.
	a.5.3 ¿Cómo asegura que el sistema de medición cubra la totalidad de las áreas de despliegue y partes interesadas clave?			X	Se asegura el sistema de medición estableciendo los indicadores establecidos en el balanced scorecard. Se genera compromiso al personal para el cumplimiento de estos indicadores.
a.6 Modificaciones de los planes de acción					
	a.6.1 ¿Cómo establece e implementa planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los mismos y una rápida ejecución de los nuevos?			X	Estos planes de acción de carácter estratégico son flexibles ante las diferentes circunstancias y están orientados a cumplir con las expectativas de su grupo interés.
b. Proyección del desempeño.					
	b.1 Indicadores o mediciones claves.				
	b.1.1 ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño para el horizonte temporal tanto del corto como del largo plazo?		X		Se establecen las proyecciones de desempeño establecidos en los indicadores del Balances scorecard dentro de un horizonte temporal de 6 meses 1, 2 años y de 3 a más años.

SUBCRITERIOS			N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b. Proyección del desempeño.						
	b.1 Indicadores o mediciones claves.					
		b.1.2 ¿Cómo compara el desempeño proyectado de su organización con el de sus competidores u organizaciones comparables?		X		Estos indicadores de desempeño son comparados con los indicadores que publican las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Estas parcialmente publican algunos indicadores en sus memorias anuales consolidados. Se compara con otras empresas del sector a través de publicaciones e informaciones existentes.
		b.1.3 ¿Cómo se compara con benchmarks, con las metas y el desempeño clave pasado, según sea apropiado?		X		Como instrumento de comparación se utiliza el benchmarking como herramienta para comparar con el sector de su competencia en función a los indicadores disponibles.
		b.1.4 Si hubiera brechas en el desempeño actual o el proyectado, frente al de la competencia u organizaciones comparables como las abordará la organización.			X	Al encontrarse brechas con los indicadores de desempeño existentes respecto a las empresas de competencia, se aborda con flexibilidad, responsabilidad y prontitud buscando disminuir o eliminar estas brechas.

NC: No cumple

PC: Parcialmente Cumple

C : Cumple

▪ **Puntuación**

El criterio de Planeamiento Estratégico tiene 85 puntos en total. En el caso de la empresa Securitas la puntuación alcanzada es 51.

HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN			
CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	Puntuación Total Posible	Porcentaje 0 - 100% (Escala 5%)	Puntuación Final A x B
	A	B	C
<b>2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>			
2.1 Desarrollo de estrategias	40	55 %	22
2.2 Implementación de la estrategia	45	65 %	29
<b>Total Criterio</b>	<b>85</b>		<b>51</b>

#### **4.2.2 Análisis de los Indicadores de Resultados**

Como resultado de la adecuada aplicación del Plan Estratégico, se tomaron en cuenta dos indicadores de vital importancia para las organizaciones: la satisfacción de los clientes y la rentabilidad anual.

##### **4.2.2.1 Satisfacción de Clientes**

Para efectos de medir el grado de satisfacción de los clientes frente a la aplicación del Plan Estratégico de las unidades de investigación, se realizó una encuesta. (Ver Anexo 04).

El rubro seleccionado para la elaboración de las encuestas son las agencias bancarias debido a estas empresas tienen la mayor demanda y exigencia en la calidad de los servicios. Se tomó como muestra los cuatro principales bancos ubicados en el ranking de los 25 bancos de América Latina, elaborado por la América Economía Intelligence en el presente año. Los cuatro bancos ubicados en los primeros 13 puestos son: BBVA Continental, Interbank, Banco de Crédito y Scotiabank.

El banco BBVA Continental presenta 190 oficinas de atención comercial en todo Lima Metropolitana, según información actual de su página web. Interbank por su parte cuenta con 156 tiendas en Lima Metropolitana, según su portal web. Por otro lado el Banco de Crédito del Perú tiene 154 agencias, según fuentes secundarias y por último el Scotiabank atiende en 128 agencias.

El total de centros de atención suma 628, con lo cual se calcula la muestra y se obtiene 83 encuestas, las cuales fueron realizadas proporcionalmente.

La información recabada de las encuestas se procesó por la prueba estadística de Chi cuadrado para comprobar las hipótesis respecto a la satisfacción de los clientes.

**Cuadro 4.1 Distribución de las encuestas**

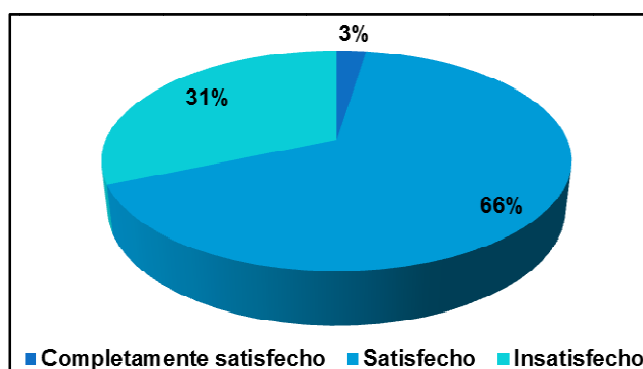
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	NÚMERO DE LOCALES DE ATENCIÓN	DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJE	MUESTRA POR AGENCIAS DE CADA BANCO
Banco BBVA	190	30.25%	25
Interbank	156	24.84%	21
Banco de Crédito	154	24.52%	20
Scotiabank	128	20.38%	17
TOTAL	628	100.00%	83

Fuente: Elaboración propia.

Se toma como muestra las agencias bancarias, puesto que cada una de estas tiene autonomía en la gestión de la seguridad y vigilancia en su local de atención, a través de su Gerente de tienda o agencia.

En conjunto, estos cuatro bancos descritos en calidad de clientes de las empresas de Seguridad y Vigilancia analizadas, respondieron que un 66% está satisfecho con el servicio, un 31% insatisfecho y un 3% completamente satisfecho. (Ver Gráfico 4.1).

**Gráfico 4.1 Grado de satisfacción general con el servicio**

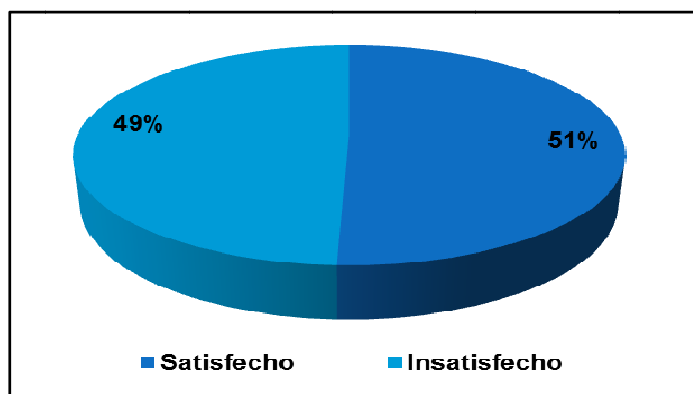


Fuente: Elaboración propia.



En la segunda pregunta un 51% se encuentran satisfechos con la calidad en el servicio mientras que un 49% manifestó lo contrario. (Ver Gráfico 4.2).

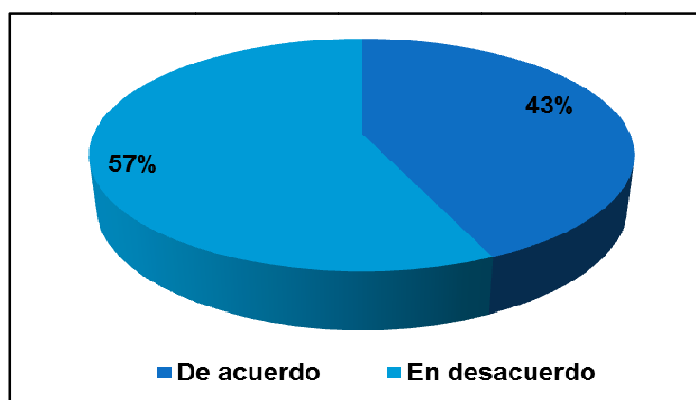
Gráfico 4.2 **Grado de satisfacción en la calidad del servicio**



Fuente: Elaboración propia.

Otra interrogante que se tuvo en cuenta fue si el servicio prestado por las empresas seleccionadas cubren las expectativas de los clientes, a lo que un 43% dijo estar de acuerdo mientras que un 57% manifestó estar en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.3).

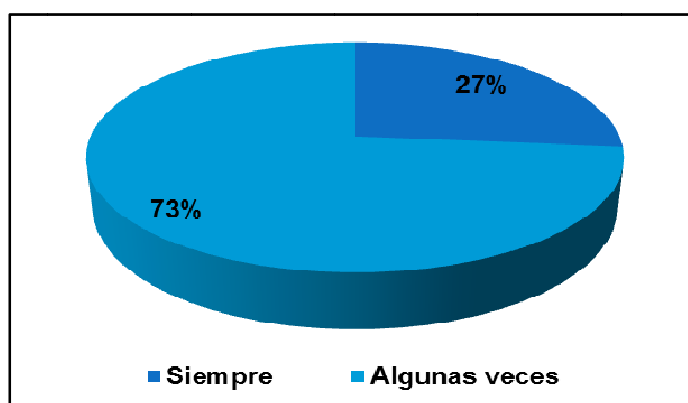
Gráfico 4.3 **Grado de satisfacción de expectativas del cliente**



Fuente: Elaboración propia.

Otro indicador importante en la satisfacción del clientes la resolución rápida y efectiva de los problemas que puedan surgir en la prestación del servicio, a lo que un 27% de los encuestados considera que siempre se resuelven los problemas de forma satisfactoria, mientras un 73% manifestó que solo algunas veces. (Ver Gráfico 4.4).

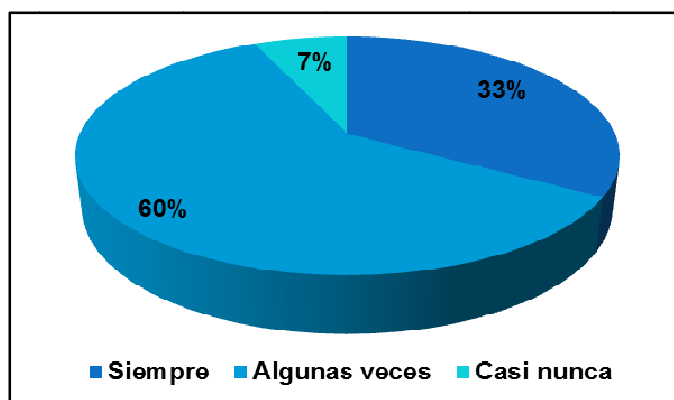
**Gráfico 4.4 Frecuencia de resolución satisfactoria de problemas**



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta se refiere a la resolución oportuna de quejas que presentan los clientes, un 33% y 60% respondió que algunas veces y un 7% respondió que casi nunca. (Ver Cuadro 4.5).

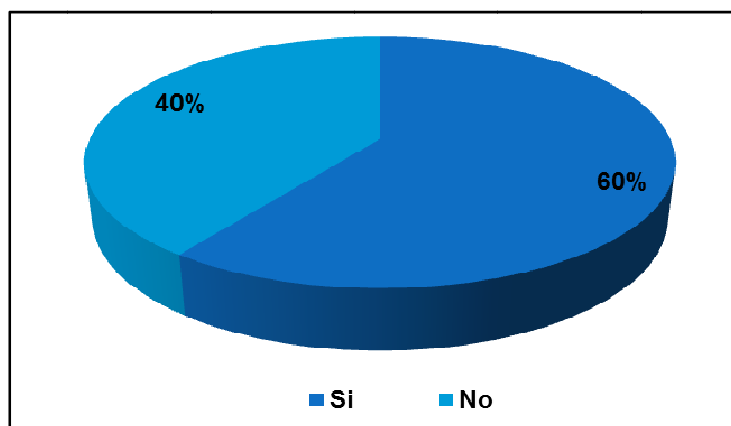
**Gráfico 4.5 Frecuencia de resolución de quejas oportunamente**



Fuente: Elaboración propia.

Por último se consideró si los clientes observan un mejoramiento continuo en el servicio, siendo los resultados que un 60% considera que si mientras que un 40% manifestó que no. (Ver Cuadro 4.6).

Gráfico 4.6 **Consideración del mejoramiento continuo**



Fuente: Elaboración propia.

Para los resultados mostrados en los gráficos se realizó la Prueba de Hipótesis con el fin de realizar el análisis estadístico de la información obtenida planteando cinco hipótesis:

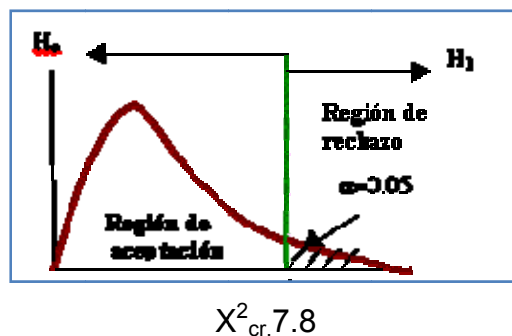
### **A) Planteamiento de la Hipótesis 1**

#### **Primer Paso: Formulación de la Hipótesis**

$H_0$ : No existe satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada.

$H_1$ : Existe satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada.

**Segundo Paso:** Nivel de significación 5%, uso de la distribución Chi Cuadrada  $X^2_{(4-1)}$  grados de libertad y Punto Crítico.



**Tercer Paso:** Regla de Decisión.

Rechazar  $H_0$  Sí y solo Sí el Chi Cuadrado calculado  $X^2_o$  sea mayor que el Chi Cuadrado Crítico  $X^2_{cr.} = 7.8$ .

**Cuarto Paso:** Cálculo del estadístico Chi Cuadrado Calculado y Frecuencias Observadas y Esperadas usando el SPSS.

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:  $\sum$  = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada

Grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada			
Categoría		Observado	Esperado
a	Completamente satisfecho	2	20.75
b	Satisfecho	55	20.75
c	Insatisfecho	26	20.75
d	Completamente insatisfecho	0	20.75
Total		83	83.0

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$= 95.6$$

### Quinto Paso: Conclusiones y Recomendaciones.

Dado que el Chi Cuadrado Calculado (95.6) es mayor que el Chi Cuadrado Crítico (7.8) se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta  $H_1$  por lo tanto *Existe satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada.*

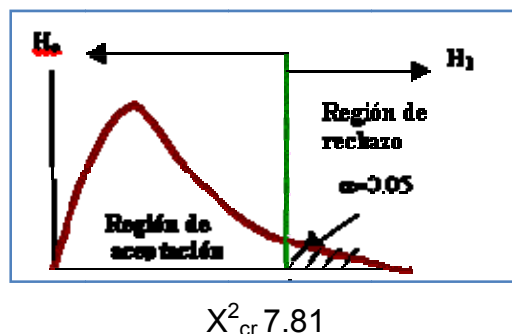
### B) Planteamiento de la Hipótesis 2

#### Primer Paso: Formulación de la Hipótesis.

$H_0$ : No existe Grado de satisfacción de la calidad de servicio de seguridad y vigilancia privada que recibe.

$H_1$ : Si existe Grado de satisfacción de la calidad de servicio de seguridad y vigilancia privada que recibe.

**Segundo Paso:** Nivel de significación 5%, uso de la distribución Chi Cuadrada  $X^2_{(4-1)}$  grados de libertad y Punto Crítico.



#### Tercer Paso: Regla de Decisión.

Rechazar  $H_0$  Sí y solo Sí el Chi Cuadrado calculado  $X^2_o$  sea mayor que el Chi Cuadrado Crítico  $X^2_{cr.} = 7.81$ .

**Cuarto Paso:** Cálculo del estadístico Chi Cuadrado Calculado y Frecuencias Observadas y Esperadas.

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:  $\sum$  = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada

Grado de satisfacción de la calidad de servicio de seguridad y vigilancia privada que recibe			
Categoría		Observado	Esperado
a	Completamente satisfecho	0	20.75
b	Satisfecho	42	20.75
c	Insatisfecho	41	20.75
d	Completamente insatisfecho	0	20.75
Total		83	83.00

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$= 83.0$$

**Quinto Paso:** Conclusiones y Recomendaciones.

Dado que el Chi Cuadrado Calculado (83.0) es mayor que el Chi Cuadrado Crítico (7.81) se rechaza la hipótesis  $H_o$  y se acepta  $H_1$  por lo tanto *existe Grado de satisfacción de la calidad de servicio de seguridad y vigilancia privada que recibe.*

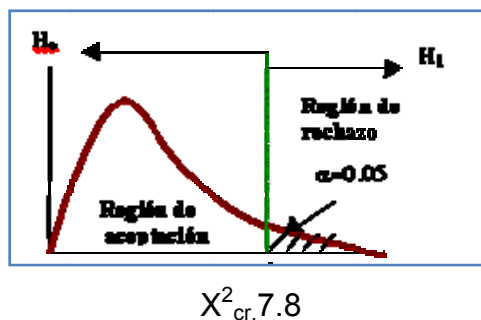
### C) Planteamiento de la Hipótesis 3

**Primer Paso:** Formulación de la Hipótesis.

$H_o$ : El servicio de seguridad y vigilancia privada no cubre las expectativas requeridas.

$H_1$ : El servicio de seguridad y vigilancia privada cubre las expectativas requeridas.

**Segundo Paso:** Nivel de significación 5%, uso de la distribución Chi Cuadrada  $X^2_{(4-1)}$  grados de libertad y Punto Crítico.



**Tercer Paso:** Regla de Decisión.

Rechazar  $H_0$  Sí y solo Sí el Chi Cuadrado calculado  $X^2_o$  sea mayor que el Chi Cuadrado Crítico  $X^2_{cr.} = 7.8$

**Cuarto Paso:** Cálculo del estadístico Chi Cuadrado Calculado y Frecuencias Observadas y Esperadas usando el SPSS.

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:  $\sum$  = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada.

El servicio de seguridad y vigilancia privada cubre las expectativas requeridas			
	Categoría	Observado	Esperado
a	Totalmente de acuerdo	0	20.75
b	De acuerdo	36	20.75
c	En desacuerdo	47	20.75
d	Totalmente en desacuerdo		20.75
Total		83	83.00

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$= 85.9$$

**Quinto Paso:** Conclusiones y Recomendaciones.

Dado que el Chi Cuadrado Calculado (85.9) es mayor que el Chi Cuadrado Crítico (7.8) se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta  $H_1$  por

lo tanto *El servicio de seguridad y vigilancia privada cubre las expectativas requeridas.*

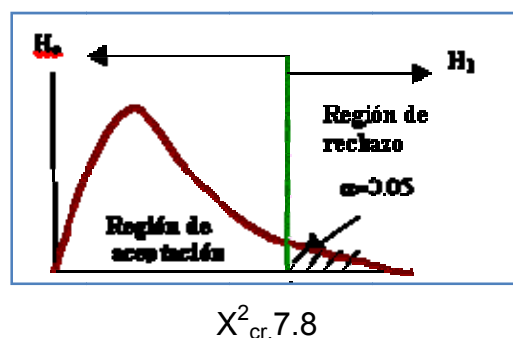
#### D) Planteamiento de la Hipótesis 4

**Primer Paso:** Formulación de la Hipótesis.

$H_0$ : Cuándo existieron problemas con el servicio no se resolvió en forma satisfactoria.

$H_1$ : Cuándo existieron problemas con el servicio se resolvió en forma satisfactoria.

**Segundo Paso:** Nivel de significación 5%, uso de la distribución Chi Cuadrada  $X^2_{(4-1)}$  grados de libertad y Punto Crítico.



**Tercer Paso:** Regla de Decisión.

Rechazar  $H_0$  Sí y solo Sí el Chi Cuadrado calculado  $X^2_o$  sea mayor que el Chi Cuadrado Crítico  $X^2_{cr.} = 7.8$ .

**Cuarto Paso:** Cálculo del estadístico Chi Cuadrado Calculado y Frecuencias Observadas y Esperadas.

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:  $\sum$  = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada



Cuándo existieron problemas con el servicio se resolvió en forma satisfactoria			
Categoría		Observado	Esperado
a	Siempre	22	20.75
b	Algunas veces	61	20.75
c	Casi nunca	0	20.75
d	Nunca	0	20.75
Total		83	83.00

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$= 119.6$$

#### Quinto Paso: Conclusiones y Recomendaciones

Dado que el Chi Cuadrado Calculado (119.6) es mayor que el Chi Cuadrado Crítico (7.8) se rechaza la hipótesis  $H_o$  y se acepta  $H_1$  por lo tanto *Cuándo existieron problemas con el servicio se resolvió en forma satisfactoria.*

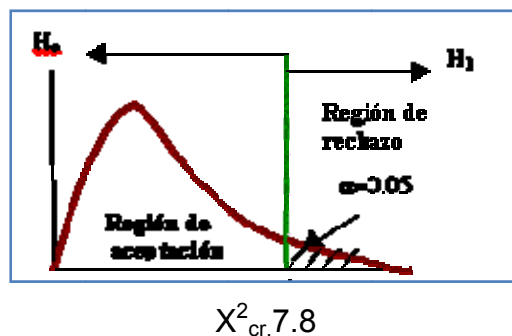
#### E) Planteamiento de la Hipótesis 5

**Primer Paso:** Formulación de la Hipótesis.

$H_o$ : Las quejas del servicio de seguridad privada no son resueltas oportunamente por la empresa que brinda este servicio.

$H_1$ : Las quejas del servicio de seguridad privada son resueltas oportunamente por la empresa que brinda este servicio.

**Segundo Paso:** Nivel de significación 5%, uso de la distribución Chi Cuadrada  $X^2_{(4-1)}$  grados de libertad y Punto Crítico.



**Tercer Paso:** Regla de Decisión.

Rechazar  $H_0$  Sí y solo Sí el Chi Cuadrado calculado  $X^2_o$  sea mayor que el Chi Cuadrado Crítico  $X^2_{cr.} = 7.8$

**Cuarto Paso:** Cálculo del estadístico Chi Cuadrado Calculado y Frecuencias Observadas y Esperadas.

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:  $\sum$  = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada.

Las quejas del servicio de seguridad privada son resueltas oportunamente por la empresa que brinda este servicio			
Categoría		Observado	Esperado
a	Siempre	28	20.75
b	Algunas veces	50	20.75
c	Casi nunca	6	20.75
d	Nunca	0	20.75
Total		83	83.00

$$\begin{aligned} \text{Estadístico Calculado } X^2_o &= \sum \frac{(O-E)^2}{E} \\ &= 74.9 \end{aligned}$$

### Quinto Paso: Conclusiones y Recomendaciones.

Dado que el Chi Cuadrado Calculado (74.9) es mayor que el Chi Cuadrado Crítico (7.8) se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta  $H_1$  por lo tanto *las quejas del servicio de seguridad privada son resueltas oportunamente por la empresa que brinda este servicio.*

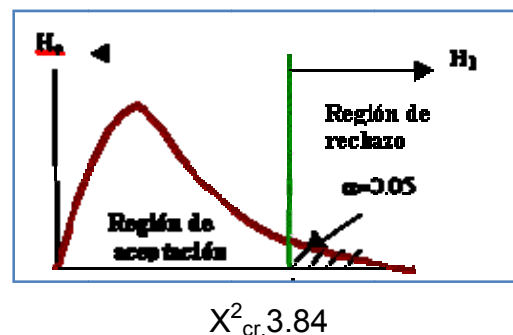
### F) Planteamiento de la Hipótesis 6

#### Primer Paso: Formulación de la Hipótesis

$H_0$ : La empresa de seguridad y vigilancia no muestra un mejoramiento continuo en el servicio.

$H_1$ : La empresa de seguridad y vigilancia muestra un mejoramiento continuo en el servicio.

**Segundo Paso:** Nivel de significación 5%, uso de la distribución Chi Cuadrada  $X^2_{(2-1)}$  grados de libertad y Punto Crítico.



#### Tercer Paso: Regla de Decisión

Rechazar  $H_0$  Sí y solo Sí el Chi Cuadrado calculado  $X^2_o$  sea mayor que el Chi Cuadrado Crítico  $X^2_{cr.} = 3.84$

**Cuarto Paso:** Cálculo del estadístico Chi Cuadrado Calculado y Frecuencias Observadas y Esperadas.

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:  $\sum$  = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada

La empresa de seguridad y vigilancia muestra un mejoramiento continuo en el servicio			
Categoría		Observado	Esperado
a	Si	50	41.50
b	No	33	41.50
Total		83	83.00

$$\text{Estadístico Calculado } X^2_o = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$= 3.32$$

#### Quinto Paso: Conclusiones y Recomendaciones

Dado que el Chi Cuadrado Calculado (3.32) es menor que el Chi Cuadrado Crítico (3.84) se acepta la hipótesis  $H_o$  y se rechaza  $H_1$  por lo tanto *las empresas de seguridad y vigilancia no muestran un mejoramiento continuo en el servicio.*

#### 4.2.2.2 Rentabilidad

Los datos obtenidos para este indicador fueron tomados de fuentes secundarias, dado a la confidencialidad de la información y del rubro del que se realiza la investigación.

Los indicadores financieros nos muestran que existe un incremento constante en los ingresos de las empresas que son unidades de investigación, así como una utilidad neta en crecimiento en los años 2008, 2009 y 2010. (Ver Cuadro 4.2).

Cuadro 4.2 Principales indicadores financieros de las unidades de investigación

Razón Social	Ingresos	Utilidad Neta	Rentabilidad neta sobre ingresos	Ingresos	Utilidad Neta	Rentabilidad neta sobre ingresos	Ingresos	Utilidad Neta	Rentabilidad neta sobre ingresos
	Miles de US\$	Miles de US\$		Miles de US\$	Miles de US\$		Miles de US\$	Miles de US\$	
	2010	2010	2010	2009	2009	2009	2008	2008	2008
<b>1.- GRUPO PROSEGUR</b>									
1.1 PROSEGURIDAD S.A	27,392	1,418	5.18%	23,579	1,209	5.13%	23,078	1,461	6.33%
1.2 ORUS S.A *	41,273	0.00	-	0.00	0.00	-	0.00	0.00	-
1.3 CIA DE SEGURIDAD PROSEGUR S.A	64,860	14,995	23.12%	55,531	11,719	21.10%	47,835	10,439	21.82%
<b>2.- G4S PERÚ S.A</b>	50,779	1,140	2.25%	44,976	617	1.37%	40,853	219	0.54%
<b>3.- SECURITAS S.A.C ( FORZA)</b>	37,511	571	1.52%	29,527	402	1.36%	27,990	441	1.58%

Fuente: Publicaciones PERÚ TOP 2011 y PERÚ TOP 2012 (10 000 principales empresas del Perú).

- \* La empresa Orus fue adquirida por el Grupo Prosegur en el año 2009. En el año 2010 según Perú Top 2012 solo figura los ingresos y la utilidad neta es considerada como 0.00.

La rentabilidad neta es variable y positiva lo que permite su sostenibilidad en el tiempo.

### 4.3 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos en cuanto al análisis de la aplicación del plan estratégico nos muestran que la empresa que obtuvo un mayor puntaje fue G4S ya que aplica y desarrolla mejor la implementación de sus estrategias empleando diversas herramientas y la motivación constante a su equipo de trabajo. (Ver Cuadro 4.3).

Cuadro 4.3 **Puntuación final**

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	PUNTUACIÓN
G4S	58
PROSEGUR	53
SECURITAS	51

Fuente: Elaboración propia.

Los puntajes obtenidos son relativamente menores a lo que se espera obtener en este criterio del Modelo de Excelencia. Los bajos puntajes se explican debido a la casi nula participación de los directivos de la sede Perú a la elaboración del Plan Estratégico, dado que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa.

En cuanto a los resultados de las encuestas de satisfacción a los clientes nos muestran que en líneas generales existe una satisfacción con la calidad del servicio que ofrecen las empresas salvo en el tema de mejoramiento continuo donde el estudio estadístico nos indica que los clientes no perciben mayores mejoras en el servicio. Este fundamento sería el reflejo de la casi nula participación de los directivos locales, quienes sabiendo que factores deben mejorar no pueden plasmarlo en el Plan Estratégico de su institución.

Mientras que en la parte financiera se refleja la fortaleza de estas empresas, ya que obtienen una rentabilidad importante como subsidiarias, mostrando un incremento constante en ingresos y en la utilidad neta.

## **CAPÍTULO 5**

### **IMPACTOS**

#### **4.1 Aporte de la Investigación**

1. La aplicación del plan estratégico bajo el modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú en las empresas de Seguridad Privada de Lima Metropolitana permitirá a estas organizaciones tener una rentabilidad positiva y brindar una mayor satisfacción a sus clientes contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad de estas organizaciones.
2. El crecimiento de las empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada en Lima Metropolitana contribuiría a una mayor demanda laboral generando mayor empleo en el país.
3. La inseguridad ciudadana y el alto índice de criminalidad de Lima Metropolitana constituye una oportunidad de negocio para las empresas de Seguridad y Vigilancia privada, puesto que estas son requeridas por empresas usuarias del sector público y privado. Asimismo la efectividad estará determinada por la calidad de servicio.
4. El crecimiento y desarrollo del sector de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada en Lima Metropolitana contribuiría al incremento del Producto Bruto Interno y a una mayor recaudación tributaria aportando al crecimiento económico del país.



## CONCLUSIONES

1. El uso como instrumento del plan estratégico basado en un modelo de excelencia en la gestión del Premio Nacional de la calidad del Perú los resultados fueron: G4S 58, PROSEGUR 53 y SECURITAS 51 puntos respectivamente. Que representan el 68%, 62% y 60% respecto al máximo que es de 85 puntos. Lo que significa que hay una participación moderada de los directivos en el Perú al cumplimiento del Plan Estratégico elaborado por las Casas Matrices que se encuentra en Europa.
2. Según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfecho, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística.
3. Los resultados de la encuesta nos revela en cuanto al grado de satisfacción en la calidad del servicio de seguridad y vigilancia privada de las agencias bancarias el 51% dejó estar satisfecho mientras un 49% no están de acuerdo, con lo que conlleva a una percepción de la falta de una política de servicios de seguridad de calidad hacia los clientes.
4. Así mismo, la encuesta nos revela que existe una percepción de 60% de los encuestados de que las empresas de seguridad y vigilancia, muestra un mejoramiento continuo y 40% no percibe dicha mejora.
5. En cuanto a la rentabilidad de acuerdo a la investigación realizada para los años 2008, 2009 y 2010, las empresas de seguridad han obtenido utilidades netas crecientes, siendo mayor en el año 2010, tal como puede

observarse en la Cía. de Seguridad Prosegur S.A. cuya utilidad fue de US\$ 14,595 en miles.

6. Se muestra que la aplicación del Plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana.
7. Se concluye que si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier empresa del sector de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el proceso de planeamiento estratégico basado en un Modelo de excelencia en la Gestión del Premio Nacional de Calidad del Perú, implementado en las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada, deben ser extensivas a otras empresas de este sector.
2. Se recomienda que las empresas de seguridad y vigilancia privada que brindan servicios en las agencias bancarias de Lima Metropolitana, realicen acciones tendientes a medir el grado de satisfacción de los clientes en base a los resultados de la investigación, en la búsqueda de una mejora continua.
3. Se recomienda al Congreso de la República y al Gobierno, dictar un conjunto de normas de seguridad eficaces que garanticen las inversiones del sector privado y por ende la seguridad de los clientes de los servicios bancarios y otros sectores, puesto que actualmente la percepción del nivel de inseguridad ciudadana es muy alta.
4. Se recomienda el monitoreo, la evaluación y el control en forma periódica del plan estratégico, estableciendo indicadores de medición de satisfacción del cliente para su mejoramiento continuo en los servicios, así como indicadores de rentabilidad, para la sostenibilidad de estas empresas.
5. Dado el crecimiento permanente a nivel mundial y local del sector industrial de seguridad y vigilancia privada causado por la inseguridad existente, constituye en una gran oportunidad de negocio, se recomienda que debe ser aprovechado por este sector industrial de servicios.

6. Se recomienda la utilización del Balanced ScoreCard que establece los indicadores de medición de satisfacción del cliente y la rentabilidad como perspectiva financiera entre otros indicadores. El Balanced ScoreCard constituye un instrumento de gestión que permite el alineamiento estratégico de la organización para el logro de los objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

1. Ackoff, Russell (1983). *El arte de resolver problemas*. México, Editorial Limusa S.A.
2. Alles, Martha (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Editorial Granica.
3. Álvarez de Novales, José Mario (1998). *Acción Estratégica*. España, Editorial McGraw-Hill.
4. Applegate, Linda M. (2003). *Estrategia y gestión de la información corporativa*. España, Editorial McGraw-Hill.
5. Arias, Patricia (2009). *Seguridad privada en América latina: el lucro y los dilemas de una regulación deficitaria*. Chile, Editorial Flacso.
6. Balanco, Greg (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México, Editorial McGraw-Hill.
7. Bateman, Thomas S (1999). *Administración una ventaja competitiva*. México, Editorial McGraw-Hill.
8. Begazo, José (2008). *Terminología de los nuevos estilos de gerencia*. Lima, Editorial San marcos E.I.R.L.
9. Bernal, César. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, Editorial Pearson Education.
10. Blanchard, Ken (1997). *Administración por valores*. Colombia, Editorial Norma.
11. Bohlander, George, Snell Scott (2009). *Administration de Recursos humanos*. México, Editorial Cengage Learning.
12. Boyett, Joseph (2009). *Hablan los gurús*. Colombia, Editorial Norma.
13. Bueno Campos, Eduardo (2006). *Dirección Estratégica*. España, Editorial Pirámide.

14. Campoverde, José (1986). *Gerencia eficaz mediante objetivos*. Lima, Editorial técnico científico.
15. Carrion Maroto, Juan (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. España, Editorial Esic.
16. Cavanagh, Jonathan. Perú: The Top 10,000 Companies 2011. Editado por Perú Top Publications S.A.C. 2011.
17. Chan W., Mauborgne Renée (2005). *La estrategia del océano azul*. Colombia, Editorial Norma.
18. Chiavenato, Idalberto *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, McGraw-Hill.
19. Chiavenato, Idalberto (2010). *Planeación Estratégico fundamentos y aplicaciones*. México, Editorial McGraw-Hill.
20. Chiavenato, Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia, Editorial McGraw-Hill.
21. Costa, Gino (2011). *Inseguridad en el Perú ¿Qué hacer?* Lima, Editorial Ciudad Nuestra.
22. Dammert, Lucía (2007). *Perspectivas y Dilemas de la Seguridad Ciudadana en América Latina*. Lima, Editorial Flacso.
23. D'Alessio Ipinza Fernando (2007). *Proceso Estratégico*. México, Editorial Pearson Education.
24. Daniels John, Radebaugh Lee (2010). *Negocios internacionales*. México, Editorial Pearson Education.
25. Daft, Richard (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México, Editorial Thomson.
26. Del Moral Anselmo, Pazos Juan, Esteban Rodríguez (2007). *Gestión del conocimiento*. España, Editorial Thomson.
27. Díaz, Bertha (1999). *Calidad Total en la Empresa Peruana*. Lima, Editado por Universidad de Lima.
28. Dichter Ernest (1998). *¿Es usted un buen gerente?* Colombia, Editorial McGraw-Hill.
29. Dixit Avinash K. (2010). *El arte de la Estrategia*. España, Editorial Antoni Bosh Editor S.A.
30. Drucker Peter (1997). *El líder del futuro*. Colombia, Editorial Deusto.
31. Drucker Peter (1973). *La gerencia*. Buenos Aires, Editorial el ateneo.

32. Drucker, Peter (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Colombia, Editorial Norma.
33. Drucker Peter (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Colombia, Editorial Norma.
34. Evans James, Lindsay William (2009). *Administración y control de la calidad*. México, Editorial Cengage Learning.
35. Fernández López Javier (2009). *People Excellence*. España, Editorial Pearson Education.
36. Frances, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México, Editorial Pearson Education.
37. Fred R, David (2006). *Administración Estratégica*. México, Editorial Pearson Education.
38. Gardner Howard (1998). *Mentes líderes*. España, Editorial Paidós.
39. Garrido, Bug (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, Editorial McGraw-Hill.
40. Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy; Pfeiffer, William (1998). *Planeación estratégica*. Colombia, McGraw-Hill.
41. Grant, Robert (2010). *Dirección Estratégica*. España, Editorial Civitas.
42. Harvard Business Review (1999). *Estrategias de crecimiento*. Columbia, Editorial Deusto.
43. Harvard Business Review (2003). *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. Colombia, Editorial Deusto.
44. Hellriegel, Jackson (2010). *Administración*. México, Editorial Cengage Learning.
45. Hernández, Angela. La investigación – Acción participativa y la producción de Conocimiento. *Revista Faces*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.
46. Herman Mark, Frost Mark, Kurz Robert (2010). *Consejos de Guerra para líderes*. México, Editorial McGraw-Hill.
47. Hernández, Sampieri Roberto (2010). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw-Hill.
48. Hjar Fernández, Guillermo (2011). *Planeación Estratégica*. México, Editorial Limusa.

49. Hill Charles, Gareth Jones (1996). *Administración estratégica*. Colombia, Editorial McGraw Hill.
50. Hindle Tim (2008). *Managment*. Buenos aires, Editorial Cuatro media.
51. Hitt Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert (2008). *Administración estratégica*. México, Editorial Thomson.
52. Hope, Jeremy y Player, David (2008). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. España, Editorial Profit.
53. Ibáñez Mario (1993). *Seguridad industrial*. Lima, Editorial A&B S.A.
54. Ivancevich John, Lorenzi Peter, Skinner Steven (1996). *Gestión calidad y competitividad*. Madrid, Editorial Irwin.
55. Kaplan Robert (2000). *Cuadro de mando integral*. Madrid, Editorial Gestión.
56. Kaplan Robert, Norton David (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. Madrid, Editorial Gestión 2000 S.A.
57. Kaplan Robert, Norton David (2010). *The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Madrid, Editorial Deusto.
58. Koontz, Harold (1998). *Administración una perspectiva global*. Colombia, Editorial McGraw-Hill.
59. Kotler John (1999). *La verdadera labor de un líder*. Colombia, Editorial Norma.
60. Kourdi Jeremy (2008). *Estrategia*. Buenos Aires, Editorial Cuatro media.
61. Lardent Alberto (2001). *Sistemas de información para la gestión empresarial*. Buenos Aires, Editorial Prentice Hall.
62. Laudon Kenneth (2004). *Sistemas de información gerencial*. México, Editorial Pearson Education.
63. León, César (2000). *Seguridad*. Lima, Editorial León S.G.P.
64. Lerma Alejandro, Barcena Sergio (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México, Editorial Alfaomega.
65. Marcum Dave, Smith Steve, Khalsa Mahan (2003). *Business Think*. Colombia, Editorial Norma.
66. Markides Constantinos C. (2000). *En la estrategia está el éxito*.



Colombia, Editorial Norma.

67. Martínez Daniel, Milla Artenio (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España, Editorial Diaz de Santos
68. Mintzberg, Henry (1993). *El Proceso Estratégico*. México, Editorial. Prentice Hall
69. Neyra Rodríguez, José Antonio (2010). *El plan de la Empresa*. España, Editorial Fundación Confemetal. .
70. Sociedad Nacional de Industrias (2013). *Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú*. Perú.
71. Parra, Diego (2003). *Creativamente*. Colombia, Editorial Norma.
72. Peng, Mike W. (2010). *Estrategia Global*. México Editorial, Cengage.
73. Pinto, Roberto (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México, Editorial McGraw-Hill.
74. Porter, Michael (1997). *Estrategia competitiva*. México, Editorial Continental.
75. Porter, Michael (1999). *Ser competitivo*. España, Editorial Deusto.
76. Publicación Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN) (2009). *Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010 -2021*. Editado Universidad Alas Peruanas. Lima.
77. Robbins Stephen (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson Education.
78. Rodríguez Ricardo (1994). *Casos en sistemas de información gerencial: experiencia peruana*. Lima, Editorial Universidad del Pacífico.
79. Salguiero, Amado (2005). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. España, Editorial Díaz De Santos.
80. Salinas Ortiz, José A. (2009). *Análisis de decisiones estratégicas*. Argentina, Editorial Cengage.
81. Schilling, Melissa A. (2008). *Dirección Estratégica de la innovación tecnológica*. España, Editorial McGraw-Hill.
82. Senge, Peter (2009). *La Quinta Disciplina*. Argentina, Editorial Granica.

83. Serna Humberto (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Colombia Editores S.A.
84. Stainer, George (1998). *Planeación Estratégica*. México, Editorial Compañía Continental S.A.
85. Sun Tzu (1993). *El arte de la guerra*. España, Editorial Edaf S.A.
86. Thompson Arthur A. (2007). *Administración Estratégica teoría y casos*. México, Editorial McGraw-Hill
87. Vause, Bob (2008). *Análisis estratégico de compañías*. Buenos Aires, Editorial cuatro media.
88. Ventura, Juan (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. España, Editorial Paraninfo.
89. Vidal, Elizabeth (2004). *Diagnóstico organizacional*. Colombia, Editorial Eco ediciones.
90. Villajuana, Carlos (2003). *Gestión Estratégica Integral*. Lima, Editorial Villajuan Consultores S.A.C.
91. Wheelen Thomas, Hunger David (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México, Editorial Pearson Education.
92. Whetten David, Cameron Kim (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, Editorial Pearson Education.

## TESIS

1. Ochoa Pacheco, Alexandra (2009). "Plan Estratégico de Negocios para empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Guayaquil". Ecuador, Universidad de Guayaquil.
2. Figueroa Molina, Saúl Jesús (2003). "Plan de negocios para una empresa de Seguridad Privada en la área de Antigua Guatemala", Antigua Guatemala. Guatemala, Universidad Francisco Marroquín.
3. Danvila Del Valle, Ignacio (2004). "La Generación de Capital Humano a través de la Formación, un Análisis de su Efecto sobre los Resultados Empresariales". Madrid, Universidad Complutense de Madrid de la Facultad de Ciencias, Económicas y Empresariales.

4. García Ortiz, Grisela Alejandra (2000). “Articulación de actores públicos y privados para la eficientización de la seguridad ciudadana en el Municipio de Hurlingham”, Proyecto de Maestría en Dirección y Gestión Pública Local. Argentina: Universidad Carlos III de Madrid.
5. Rufino Ochoa, Elio Ricardo (2009). “Las empresas de seguridad privada y la regulación laboral con sus servicios”, Tesis para licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **PÁGINAS WEB**

1. [www.dicscamec.gob.pe](http://www.dicscamec.gob.pe)
2. [www.cdi.org.pe](http://www.cdi.org.pe)
3. <http://publicintelligence.net/global-private-securitypolice-officer-personnel-levels-by-countryper-capita-2011/>
4. [www.madripress.com](http://www.madripress.com)
5. [www.mundoarabe.org](http://www.mundoarabe.org)
6. [www.fas.org](http://www.fas.org)
7. [www. Allafrica.com](http://www.Allafrica.com)
8. [www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca)
9. [www.forodeseguridad.com](http://www.forodeseguridad.com)
10. <http://ciperchile.cl>
11. <http://www.bbc.co.uk>

## ANEXOS

## ANEXO N.º 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA

“EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN LIMA METROPOLITANA”								
PROBLEMA		OBJETIVO	HIPÓTESIS		VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
GENERAL	¿De qué manera la elaboración de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú permitirá mejorar la gestión y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana, contribuyendo a la satisfacción del cliente y asegurando la rentabilidad?	Determinar si el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad de Perú permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.	La elaboración de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permitirá mejorar la gestión y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia contribuyendo a la satisfacción del cliente y asegurando la rentabilidad.	INDEP	Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Criterio (elemento de análisis del Planeamiento estratégico)</li><li>▪ Puntuación que aplica el Modelo al criterio de planeamiento estratégico.</li></ul>	Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión	Centro de Desarrollo Industrial
SECUNDARIOS	¿Cómo influye la implementación del Plan Estratégico basado en el modelo de la excelencia en la Gestión del Premio Nacional de la calidad del Perú, en la satisfacción de los clientes de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana?	Determinar si el desarrollo de un adecuado Plan Estratégico en las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana cumple con la satisfacción de los clientes.	La implementación de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, influye positivamente en la satisfacción de los clientes de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.	DEPEN	Mejora de la gestión y desarrollo de las empresas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacción de clientes</li><li>▪ Rentabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Encuestas a clientes</li><li>▪ Estados Financieros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Clientes</li><li>▪ Gerencia de Operaciones</li></ul>
	¿De qué forma la ejecución de un Plan Estratégico basado en el modelo de excelencia en la gestión del premio nacional de calidad del Perú permitirá asegurar la rentabilidad de las empresas seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana?	Verificar si la aplicación del Plan Estratégico asegura la rentabilidad de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.	La ejecución del plan estratégico basado en modelo de excelencia en la gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permitirá asegurar la rentabilidad de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.					

## ANEXO N.º 02. FICHA TÉCNICA DETALLADA

	G4S	SECURITAS	PROSEGUR
<b>PAÍS</b>	Reino Unido	Suecia	España
<b>CAPITAL COTIZACIÓN EN BOLSA</b>	En bolsa	En bolsa	En bolsa
<b>EMPLEADOS</b>	625,000	280,000	103,000
<b>PRINCIPALES MERCADOS</b>	Norteamérica, Latinoamérica, Región Nórdica, Reino Unido, Europa del Este y otros mercados	Norteamérica, Europa América Latina, Oriente Medio, Asia y África	España, Portugal, Francia, Italia y América Latina
<b>PRINCIPALES SERVICIOS</b>	Vigilancia, sistemas y servicios de vigilancia electrónica, seguridad de instalaciones, consultoría y soluciones de tratamiento de efectivo.	Vigilancia especializada, control de alarmas, consultoría e investigación	Vigilancia, sistemas y servicios de vigilancia electrónica, alarmas y tratamiento de efectivos

Fuente: Memoria Anual 2010 de la Empresa Securitas.

**ANEXO N.º 03. CUESTIONARIO A GERENTE DE OPERACIONES****ENCUESTA A LOS CLIENTES**

Proveedor de servicios de seguridad y vigilancia privada: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_

Sírvase marcar con un aspa (X) las respuestas de la presente encuesta.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada?
  - a) ( ) Completamente satisfecho
  - b) ( ) Satisfecho
  - c) ( ) Insatisfecho
  - d) ( ) Completamente insatisfecho
  
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la calidad de servicio de seguridad y vigilancia privada que recibe?
  - a) ( ) Completamente satisfecho
  - b) ( ) Satisfecho
  - c) ( ) Insatisfecho
  - d) ( ) Completamente insatisfecho
  
3. ¿El servicio de seguridad y vigilancia privada cubre las expectativas requeridas?
  - a) ( ) Totalmente de acuerdo
  - b) ( ) De acuerdo
  - c) ( ) En desacuerdo
  - d) ( ) Totalmente en desacuerdo
  
- 4.- ¿Cuándo existieron problemas con el servicio se resolvió en forma satisfactoria?
  - a) ( ) Siempre
  - b) ( ) Algunas veces
  - c) ( ) Casi nunca
  - d) ( ) nunca
  
5. Las quejas del servicio de seguridad privada son resueltas oportunamente por la empresa que brinda este servicio.
  - a) ( ) Siempre
  - b) ( ) Algunas veces
  - c) ( ) Casi nunca
  - d) ( ) nunca
  
6. ¿La empresa de seguridad y vigilancia muestra un mejoramiento continuo en el servicio?
  - a) ( ) Sí
  - b) ( ) No